



FÖRVALTNINGSHÖGSKOLAN

YRKESROLLEN I VARDAGSARBETET

En studie av verksamhetsekonomer i delar av
Göteborgs stadsdelsförvaltningar

Helena Svensson

Program:	Masterprogrammet i offentlig förvaltning, 120 hp
Kurs (kurskod):	Masteruppsats i offentlig förvaltning, 30 hp (FH2508)
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	VT 2017
Handledare:	Iwona Sobis
Examinator:	Björn Rombach

Förord

Den tvååriga master utbildningen inom offentlig förvaltning, med inriktning ledning och styrning på Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet har för min del utmynnat i detta examensarbete, motsvarande 30 HP. Inledningsvis vill jag tacka alla respondenter från stadsdelsförvaltningarna, Västra Göteborg, Centrum och Örgryte Härlanda, som tagit sig tid, visat engagemang och ställt upp på intervjuer vilket gjort denna studie möjlig. Sen vill jag även tacka min handledare Iwona Sobis som varit behjälpligt under arbetets gång. Slutligen vill jag tacka mina anhöriga som visat stor förståelse för studiens tidsåtgång och mitt frånfälle när studien varit som mest tids och energikrävande.

Göteborg den 21 maj 2017

Sammanfattning

Denna studie belyser uppfattningar om verksamhetsekonomers yrkesroll i stadsdelsförvaltningar i Göteborg. Uppsatsens syfte var att beskriva och förklara hur verksamhetsekonomer uppfattar sin yrkesroll och vilka roller verksamhetsekonomer tog på sig i sitt samarbete med enhetschefer kan förklaras med hjälp av de teoretiska verktygen. För att se hur den nutida verksamhetsekonoms yrkesroll uppfattas av ekonomerna själva och om verksamhetsekonomers roller har förändrats till att bli mer likt en chefsarbetsroll än vad man tidigare sett. Avgränsningar som gjorts är att enbart studera verksamhetsekonomer som arbetar från ekonomiavdelningar inom stadsdelsförvaltningar. I denna kvalitativa fallstudie användes strukturerade semistrukturerade intervjuer som teknik för datainsamling och har tolkats och analyserats med hjälp av teoretiska verktygen.

Verksamhetsekonomerna upplever att de har en stöttande roll, vilket kan förklaras av Paulsson (2012) teori om verksamhetsekonomer som affärspartner. Förvånande uppfattningar var att verksamhetsekonomer ser olika på vilken affärspartner roll de agerar. Paulsson (2012) menade att de flesta verksamhetsekonomer har rollen som coach, medan verksamhetsekonomer främst uppfattar sig som pedagoger och analytikere. Dock menar flera ekonomer att de går mot en mer coachande förhållningsätt och att de situationsanpassar sig beroende på vilken chef de stöttar. Studien har visat gemensamma nämnare för Mintzbergs chefsroller och verksamhetsekonomernas roll. Mintzberg fann att cheferna han skuggade hade tio roller, medan verksamhetsekonomerna uppfattas ha elva roller i sin yrkesroll. Dock är inte de funna rollerna helt överensstämmande med Mintzbergs exakta rollbeskrivning, men är så snarlika att de bör räknas till i verksamhetsekonomens yrkesrollsbeskrivning. Verksamhetsekonomernas elfte roll uppfattades vara rollen som teknisk expert. Studien visade att Mintzbergs chefsroller och verksamhetsekonomernas yrkesroll kräver likande färdigheter och egenskaper. Resultaten visar att ekonomens roll är komplex på olika plan, och att management är en del av det, vilket bör tas i beaktning vid val av yrke samt beaktas av universitetens utbildningsutbud.

Nyckelord; NPM, verksamhetsekonom, offentlig förvaltning, Mintzberg, yrkesroller.

Abstract

This study highlights the perceptions of economist's roles in the public sector of Gothenburg city. The purpose of the study was to describe how the professional role of economists is perceived by themselves and how perceptions relate to former studies, to see which roles do an economist have and do they differ from managers. In this qualitative case study, structured semi structured interviews were used as choice of method and gave the economist's perceptions of their professional roles, to see if their perceptions were consistent with the chosen former studies.

The study has shown that the economists experience they have a supportive role, which is consistent with Paulsson (2012) theory of business economist as a business partner. Paulsson (2012) argue that business economists are mainly coaching, while they were found to primarily perceive themselves as pedagogues and analysts. The economists argue thou that they are going towards a more coaching attitude. The economists also perceive them self as to adapt to the situation and to which manager they support and to what level of knowledge that person has.

The study has shown common denominator for Mintzberg's executive roles (1973) and the role of business economists. Mintzberg found that the managers had ten roles, while the business economists were perceived to have at least eleven roles in their professional role, however, the roles are not entirely consistent with Mintzberg's exact role description, but are so similar that they should be included in the business economist's vocational role description. The eleventh role that where found, where the role of an technical expert, that supports managers Mintzberg's executive roles and business economists' job role requires similar skills and qualities. The results indicate that the role of the economist is complex at different levels, and that management is part of it, which should be considered when choosing a profession as an economist in the public sector and considered by the university's educational program.

Keywords: Keyword; NPM, business economist, public administration, Mintzberg, professional roles, leadership.

Innehållsförteckning

1 Inledning.....	1
1.2 Problem och syfte.....	2
1.3 Studiens disposition.....	2
2.1 Studiens design.....	3
2.2. Urval.....	3
2.3. Data och instrument för datainsamling.....	4
2.4. Etiska övervägande.....	5
3. Teori	6
3.1 Tidigare forskning	6
3.2 Studier om chefers arbete och Mintzbergs chefsroller	7
3.3 Studier om verksamhetsekonomers yrkesroll.....	9
4 Empiri.....	11
4.1 Respondenterna	11
4.2 Verksamhetsekonomer uppfattningar om kommunikationen i sin arbetsroll.....	12
4.3 Verksamhetsekonomers uppfattningar om sina samarbetsroller	13
4.4 Verksamhetsekonomer uppfattningar om sin arbetsrolls informationshantering.....	16
4.5 Verksamhetsekonomer uppfattningar om sina arbetsroller som innefattar att lösa problem	18
4.6 Verksamhetsekonomernas upplevelser om sin yrkesroll inom verksamheten	21
4.7 Verksamhetsekonomernas uppfattningar om yrkesrollens viktigaste egenskaper	23
5 Diskussion	28
5.1 Tolkning av verksamhetsekonomernas uppfattningar om interpersonella roller i samarbete med enhetschefer.	28
5.2 Tolkning om verksamhetsekonomernas uppfattningar och informationsroller i samarbete med enhetschefer.	30
5.3 Tolkning om verksamhetsekonomernas uppfattningar och beslutsfattande roller i samarbete med enhetschefer.	32
5.4 Tolkning om verksamhetsekonomernas uppfattningar om tekniska roller i samarbete med enhetschefer.	35
5.5 Verksamhetsekonomerna om sin yrkesroll inom verksamheten.....	36
5.6 Tolkning om verksamhetsekonomernas uppfattningar av sin yrkesroll	37
5.7 Tolkning om verksamhetsekonomernas uppfattningar om yrkesrollens egenskaper	39
5.8 Studiens slutsatser samt studiens bidrag och förslag till framtida studier	45
Källförteckning.....	47
Bilaga 1. Intervjuguiden med frågor till respondenterna	50
Bilaga 2. Operativa verktyg	52

1 Inledning

Den offentliga sektorn har förändrats och en anställd har helt andra krav på sig i motsvarande position än vad den hade vid 1900-talets början (Söderström, 2002). Under 1980-talet blev decentralisering och målstyrning vanligt inom både privat och offentlig sektor och ersatte de traditionella lednings- och organisationsformerna. Decentraliseringen skulle officiellt skapa en större delaktighet i beslutsfattande för organisationsmedlemmarna och därmed öka deras trivsel och medlemmarnas hushållning med resurser skulle bli mer effektiva. Den offentliga sektorn såg decentraliseringen som en nödvändighet för att skapa en bättre och mer effektiv organisation både ekonomiskt och humanistiskt (Montin 1995). Decentraliseringen innebar att rollerna inom den offentliga sektorn förändrades. Ekonomer fick fler arbetsuppgifter än tidigare, vilket förändrade deras yrkesroll (Ellström & Kock, 2003).

I Göteborgs kommun har varje stadsdelsförvaltning en ekonomiavdelning, där verksamhetsekonomerna har sina kontor. Verksamhetsekonomerna arbetar mot tre olika sektorer, sektor äldreomsorg, sektor skola och utbildning, och sektor individ och familjeomsorg. Samtliga sektorer som studiens verksamhetsekonomer arbetar emot har komplexa arbetssituationer. Verksamhetsekonomerna har spetskunskap inom ekonomi och är en stödfunktion till enhetschefer i stadsdelarna. Enhetscheferna har ofta svårt att utföra sina arbeten utan ekonomen, medan ekonomernas arbete innebär att dels arbeta med enhetscheferna och stödja dem, men att även föra högre chefers och andra beslutsfattares beslut ned till enhetscheferna. Relationen yrkesgrupperna emellan skapar ett mellanberoende (Lindgren, 2012). På nyheterna kan man ofta följa inslag från skolsektorn, som brottas med att rektorerna har svårt att få lärare att stanna och att arbetssituationen för lärare har blivit tyngre. I sektorn äldreomsorg handlar nyhetsinslagen ofta om att arbetssituationen för undersköterskor under en längre tid har varit tung. Sektorn äldreomsorg måste precis som skolan vara konkurrenskraftig då fler vinstdrivande företag konkurrerar med kommunerna, samt att den åldrande generationen lever längre och är sjukare när de flyttar in på de kommunala boendena. Sektorn individ och familjeomsorg har på grund av de ökande flyktingströmmarna blivit en allt tyngre sektor. Kommunerna har svårt att placera barnen då boenden saknas, och kommunen får hyra boende i andra kommuner för att klara bristen på platser. Detta skapar stora utgifter för kommunen. Många enhetschefer inom de olika sektorerna har därför fått ett ökat tryck, därmed även stödfunktionerna, så som verksamhetsekonomer.

Ekonomrollen innebär inte längre att ekonomens arbetsuppgifter enbart innefattas av kalkyler, utan även av att förmedla verksamhetens ekonomiska läge till beslutsfattare och verksamhetsansvariga innefattas av rollen. Dessutom har verksamhetsekonomer fått en mer stödjande funktion genom decentraliseringen (Solli, 2002). Verksamhetsekonomer innehar en tjänstemannaroll med flera olika roller invävda som bildar en integrerad gestalt. Ovetskap om vilka roller som yrkesrollen innefattas av, kan leda till konflikter, rollstress och överlastning (Forslund 2009). Det har skett stora förändringar i deras rollbeskrivning under åren, och det är därför intressant att studera vilka arbetets roller som ingår i verksamhetsekonomens yrkesroll. Verksamhetsekonomerna saknar ett visst chefsmandat men kan beskrivas som mellanchefer då de har medarbetare under sig och andra chefer över sig. Det gör deras arbetsroll som

stödfunktion unik. De har ett stort ekonomiskt ansvar för resurser som tilldelas deras ansvarsområden och sektorer som de har befogenhet över, men saknar samtidigt ansvar för de anställda och verksamheten som de stödjer.

Jag har tidigare läst en kandidat i företagsekonomi och har under en praktik som ekonom hos Göteborgs stad fått erfara att mycket av arbetet som verksamhetsekonomer utför påminner mer om management än om rena ekonomiska arbetsuppgifter. Därutav kom mitt intresse för att studera hur likartade roller en verksamhetsekonom har, jämfört med en chef inom offentlig sektor. Bör lärosätena inrikta kursutbudet inom ekonomprogrammen mer åt management och pedagogik, för att man som ekonomistuderande ska bli bättre förberedd på vad arbetet innebär. Studien motiveras också av att det finns förhållandevis få studier om verksamhetsekonomer inom offentligt förvaltningsarbete. Mindre uppmärksamhet ägnas åt stödfunktioner i publicerade studier, (Pugliese,1985; Lau, Pavett, och Newman,1982). Ytterligare ett motiv till studien är att de studier som tidigare har gjorts inte är nutida eller behandlar andra aspekter. Det finns därför ett behov av studier om verksamhetsekonomer i samtida stadsdelsförvaltningar.

1.2 Problem och syfte

Denna studie handlar om verksamhetsekonomers yrkesroll i stadsdelsförvaltningar. En yrkesroll som genomgått stora förändringar under de senaste decennierna. I studien har verksamhetsekonomer i offentligförvaltning inom Göteborgs stad studerats med avseende på deras uppfattningar, upplevelser och föreställningar om sin yrkesroll och sin roll i förhållande till enhetschefer. Uppsatsens syfte är att beskriva och förklara verksamhetsekonomers uppfattning av sin yrkesroll och vilka roller verksamhetsekonomer tar på sig i sitt samarbete med enhetschefer och hur det kan förklaras med hjälp av de teoretiska verktygen. För att se hur den nutida verksamhetsekonoms yrkesroll uppfattas av verksamhetsekonomerna själva och om verksamhetsekonomers roller har förändrats till att bli mer likt en chefsarbetsroll än vad man tidigare sett. Studiens syfte preciseras med hjälp av följande frågeställningar: Vilka roller tar verksamhetsekonomerna på sig i samarbete med enhetschefer? Hur upplever verksamhetsekonomerna sin yrkesroll?

1.3 Studiens disposition

Efter detta inledande kapitel om studiens syfte och frågeställningar presenteras här studiens upplägg. I det andra kapitlet beskrivs studiens forskningsmetodologiska ansats. I det tredje kapitlet presenteras tidigare forskning och de valda teorierna som utgör studiens teoretiska verktyg som stödjer analysen av intervjuer, tolkningen av empiriska data och diskussionen av studiens resultat. I det fjärde kapitlet presenteras det empiriska materialet som är relevant till forskningsfrågorna och syftet med uppsatsen. I det femte kapitlet besvaras forskningsfrågorna och forskningsresultaten diskuteras. Kapitlet avslutas med slutsatser.

2 METOD

Detta kapitel syftar till att ge en bild av hur det praktiska arbetet med studien har gått tillväga, genom att beskriva och motivera valet av metoder som har använts. Inledande beskrivs den forskningsansats som studien har haft, samt en motivering och beskrivning av undersökningsmetod, urval, studiens trovärdighet och tillvägagångssätt som har använts för att insamla data. Därefter följer ett avsnitt om etiska överväganden.

2.1 Studiens design

Studien är en fallstudie av induktiv karaktär. Enligt Patel och Tebelius (1987) är det verbala och kvalitativa synsättet tillsammans med analys av texter att föredra om målet är att förstå och förklara ett fenomen. Studien har haft en fenomenologisk metod, då det var uppfattningar och upplevelser från respondenterna som undersöktes, då studien ämnade att ta reda på verksamhetsekonomers uppfattningar om sin yrkesroll. Stake (1995) menar att fallstudier ger en bra bild av den komplexitet och specifika natur som det enskilda fallet uppvisar, vilket var syftet med studien.

Kvalitativ datainsamling är den forskningsmetod som valdes ut för att besvara studiens frågeställningar, då kvalitativ datainsamling är erkänd som den metod som ger en mer detaljerad information från en mindre skara av individer. Studiens primärdata är insamlad från intervjuer och studiens sekundärdata kommer från böcker, artiklar och tidigare forskning om arbetsroller, då jag ämnar undersöka om tidigare forskning om berörda ämnet kan förklara deras uppfattningar om sin yrkesroll. Förståelsen inför ämnet och studien är en blandning av erfarenhet från tidigare undersökningar inom ämnet genom mina universitet studier. Även erfarenhet från arbete och praktik inom statlig verksamhet, samt genom den litteratursökning som har innefattats av inläsning av tidigare forskning och teorier om ämnet har legat till grund. Under studiens gång har en kritisk hållning hållits till de sekundärdata som insamlats, då det inom ämnet finns flera tolkningar av teorier och forskningar. Tolkningar som dels färgats av författarnas föreställningar men också av mina egna föreställningar. Hänsyn har tagits till att använda klassisk teori och artiklar som kommer från erkända tidningar som teoretiska verktyg, då dessa anses mer trovärdiga, eftersom det krävs hög standard för att artiklarna ska bli publicerade i dessa tidningar.

2.2. Urval

Åtta ekonomer inom stadsdelsförvaltningarna deltog genom intervjuer i studien. En tydligare presentation av respondenterna öppnar det empiriska kapitlet. Gemensamt för verksamhetsekonomerna i studien är att samtliga tillhör den offentliga sektorn och arbetar i en ledande roll på sin ekonomiavdelning inom en stadsdelsförvaltning inom Göteborgs stad. Det som skiljer dem åt är att de arbetar i olika stadsdelsförvaltningar, skilda sektorer med olika medarbetare vilket skapar en annan sorts komplexitet dem emellan. I urvalet av respondenter eftersträvades variation i skilda sektorer, variation i ålder och variation i antal yrkesår, samt från tre olika stadsdelsförvaltningar, i försök att skapa en vid variation av möjliga uppfattningar. Val av de åtta respondenter för studien har utgått från studiens syfte att studera yrkesrollen hos verksamhetsekonomer i en organisation inom offentlig förvaltning,

anledningen till att de blev just åtta intervjuer, beror på att svaren från respondenterna efter intervjuerna var liknande och informationsmättnad uppstod.

Göteborgs kommun är administrativt indelad i tio stadsdelsförvaltningar sedan 2011, varje stadsdelsförvaltning har ett geografiskt avgränsat verksamhets- och ansvarsområde. Studien har att avgränsats till tre stadsdelsförvaltningar i Göteborg, för att skapa ett mer representativt urval. I stadsförvaltning A fördelas intervjuerna av verksamhetsekonomer på en kvinna och tre män. I stadsdelsförvaltning B intervjuades två män och i stadsdelsförvaltning C intervjuades en man. Avgränsningar som gjordes var att enbart studera verksamhetsekonomer som arbetar från en ekonomiavdelning inom en stadsdelsförvaltning, inte att studera konomer generellt eller studera andras uppfattningar om yrkesgruppen. Medvetenhet finns om att enhetscheferna uppfattningar om samarbetet med verksamhetsekonomerna och dess yrkesroll kan uppfattas annorlunda, men lämnas till andra att forska om.

2.3. Data och instrument för datainsamling

Den här studien byggde på strukturerade semistrukturerade intervjuer med åtta verksamhetsekonomer som arbetar mot verksamheten mål, då jag delar uppfattning med Patton (2002) om att man endast genom intervju kan nå respondenternas erfarenheter, tankar och intentioner. Genom att använda strukturerade semistrukturerade intervjuer fick respondenterna möjligheten att återge ge en djupare bild av vad de upplevde, tala fritt och känna sig trygga i deras miljö, därför skedde intervjuerna på deras arbetsplats. Fördelen med just strukturerade semistrukturerade intervjuer är att man kan få direkta svar från respondenten och att man som intervjuare kan få möjligheten till förtydligande av svaren, då meningen var att fånga respondentens perspektiv på djupet, samt att fler uppfattningar kommer fram. Att valet hamnade på strukturerade semistrukturerade intervjuer var att frågorna jag önskade ställa var breda och många till antalet, vilket krävde viss struktur av den skapade intervjuguiden. Innan intervjuerna genomfördes, sammanställdes en intervjuguide, alltså en sammanställd lista av frågor som användes som mall under intervjuerna. Intervjuguiden återfinns i bilaga 1. Intervjuguiden är fördelad i två teman förankrade i de utvalda teorierna som tycks vara relevanta till forskningsfrågorna där Mintzbergs teori om chefsroller är ett tema, samt andra valda studier om tidigare forskning om verksamhetsekonomer är det andra temat, teorier som visade sig hjälpsamma vid utformningen av intervjuguiden.

Intervjufrågorna förkonstruerades med syftet att få respondenterna att utveckla sina tankar om de arbetsuppgifter som de har och även fånga deras egna uppfattningar om yrket. Frågorna ställdes på samma sätt och i samma ordning till samtliga respondenter. Intervjufrågorna i intervjuguiden utformades så att respondenterna fick öppna frågor då de inte får vara av ledande karaktär, exempel fråga från intervjuguiden: ” Vilka egenskaper anser du att en person med din befattning behöver?”. De öppna frågorna gav respondenterna chansen att återge och utveckla sin egen uppfattning om sin yrkesroll, vilket påverkar trovärdigheten av studien positivt. Intervjuerna varade mellan 29 till 83 minuter, vilket gav tillräckligt med information för att få respondentens uppfattning om sin yrkesroll. Intervjuerna spelades in med Smart Recorder, av SmartMob och transkripterades efteråt för att inte missa bitar av intervjusituationen genom att anteckna samtidigt som intervjuerna fortgick. Samtliga respondenter godkände att bli inspelade.

Efter intervjuerna transkriberades varje intervju ordagrant och för att undvika feltolkningar av materialet så spelades intervjun upp flertalet gånger och förbättringar gjordes tills samtliga ord kom med på papperet. Därefter lästes intervjuerna i detalj flertalet gånger för att skapa helhetsintryck men även för att utläsa och identifiera uppfattningarna. De olika intervjuerna jämfördes och utsagor från dem grupperades i studien efter olikheter och likheter för att sedan sammanställas i det empiriska kapitlet, där ytterligare jämförelse mellan respondenternas utsagor ledde till ytterligare förståelse för respondenternas uppfattningar. Utsagorna i empirin kategoriserades efter olikheter om likheter som respondenterna haft utefter roller som återfanns. Respondenterna intervjuades om sina uppfattningar om sin yrkesroll på sin arbetsplats i ett enskilt rum och borde därför känt sig trygga och därmed också kunnat ge ärliga svar. Det finns dock alltid en liten risk att respondenter förskönar sin uppfattning, vilket studien varit medveten om. Andra faktorer som kan påverka studien negativt, vilket det finns en medvetenhet om, men som är svår att påverka, är att svaren från respondenterna om deras uppfattningar, kan påverkas av deras tidigare ideal och föreställningar. Saker de tror sig förväntas säga men som inte stämmer överens med verkligheten, kan också påverka trovärdigheten av studien. Påverkan av studiens utfall och respondenternas svar kan även påverkas av respondenternas medvetenhet om att de ingår i en studie, reaktiviteten, vilket kan komma att påverka trovärdigheten och pålitligheten av studien. Respondenterna informerades om studiens huvudämnen innan intervjun men inte själva intervjufrågorna, då svaren i sådana fall hade kunnat påverkats och då inte speglat verkligheten. Ingen av respondenterna bad heller om frågorna i förväg, men om det hade skett så hade respondenterna fått förklaringen att frågorna inte får utges innan då svaren kan bli påverkade.

2.4. Etiska övervägande

Etiska aspekter av studien kan härledas till de medvetna val som gjordes med hänseende till den anonymitet som utlovats innan intervjuerna genomfördes. Empirin har presenterats på sätt att det inte går att utläsa vem som deltog i studien vid namn. Alltså vilken respondenternas rätta identitet är, dock är det offentliga tjänstemän som intervjuats och stadsdelarna som deltagit i studien är offentliggjorda. Vilket gör att enskilda kollegor till respondenterna kan komma att kunna urskilja vissa respondenter, medan andra utanför stadsdelsförvaltningen har mindre möjlighet till att urskilja enskilda respondenter och koppla respondenterna till deras personliga identitet. Att stadsdelarna är offentliggjorda har inte ifrågasatts av någon stadsdelsförvaltning, ingen respondent krävde heller full anonymitet. Respondenterna var medvetna om att deltagandet var helt frivilligt, och de kunde välja att inte vara med eller avbryta intervjun om de ville. Studien ämnade nå en djupare förståelse av respondenternas åsikter och uppfattningar om sin yrkesroll och samarbetet med enhetschefer och inte om privata angelägenheter. Därutav ställdes inga känsliga frågor om exempelvis sexualitet, vilket gjorde att de borde känt sig trygga och öppet och ärligt kunnat svara på frågor som berör yrkesrollen.

3. Teori

Kapitlet nedan är indelat i tre avsnitt, studien presenterar först tidigare forskning inom det studerade fältet. Därefter följer två avsnitt som utgör studiens teoretiska verktyg. I avsnitt två presenteras en klassisk teori som Henry Mintzberg har skapat om chefsroller. I det tredje avsnittet presenteras några valda studier om verksamhetsekonomers yrkesroll. Jag förväntar mig att de valda teorierna hjälper mig att fånga med teoretiska begrepp respondenternas utsagor, om hur verksamhetsekonomer uppfattar och upplever sina professionella roller och de roller verksamhetsekonomerna har i förhållande till enhetschefer och därmed skapa en djupare förståelse och inblick i verksamhetsekonomers vardagliga arbeten.

3.1 Tidigare forskning

Forskningen om tjänstemän inom offentlig sektor är eftersatt jämfört med den privata sektorn (Hagström, 1990; Henning, 2000; Lundqvist, 1993). Tjänstemannarollen i offentlig sektor föreställs likna chefer inom den privata sektorn, men rollen är mer komplex än rollen inom privata sektorn (Genell, 2000). Tjänstemän i svenska förvaltningar lyfter upp problem, bereder och implementerar de beslut som politiker har fattat i förvaltningar, tjänstemän spelar därför en stor roll i vårt samhälles demokratiska grundstruktur, Lundqvist (1998). Drakenberg (1997) håller med Lundqvist och menar att kommunala mellancheferna spelar en viktig roll då deras tolkningar och prioriteringar samt deras bedömning av den lokala situationen är vad som bestämmer kommuners serviceinnehåll.

Lundqvist (1999) benämner offentliga tjänstemän som väktare av demokratiska värden, värden som offentlig etik, politisk demokrati och rättssäkerhet som han menar har fått stå tillbaka för kostnadseffektivitet, produktivitet och rationalitet, även beskrivna som ekonomiska värden, vilka tar ökad plats i samhället. Ökad effektivisering påverkade alla områden inom offentlig sektor och organisationer idag drivs mer av effektivitetsmål än av konkurrens (DiMaggio och Powell, 1983). Ehn (1998) forskade om vilken syn chefer hade på sin yrkesroll. Framträdande beskrivningar om tjänstemannarollen inom offentlig sektor beskrivs av Ehn (1998), som att det finns en rollosäkerhet bland tjänstemännen. Ehn beskriver tjänstemannarollen som konfliktskapande, komplicerad och problematisk vilket enligt Ehn ska bero på att samhället har gett den statliga verksamheten minskad status, samt att den statliga implementeringen av mål- och resultatstyrningsmodeller och en ökad marknadsekonomi har påverkat rollen. Lindgren (2012) menar att svårigheten i rollen som tjänsteman, beror på att tjänstemän verkar i ett komplext sammanhang, som är inrammat av lagar, regler och avtal och rollen utsätts för oreglerat mänskligt mellanberoende och mänsklig kraftmätning. Målen för offentliga tjänstemän är ofta svagt formulerade vilket skapar en handlingsfrihet, enligt Drakenberg (1997). Arbetsbelastningen för tjänstemän på lägre nivå anses ha ökat då flera mellanchefer har tagits bort och skapat plattare organisationer (Hagström 2003). Tjänstemän i offentlig sektor står ofta inför konkurrerande förväntningar, Pedersen & Hartley (2008). Det finns en motsättning mellan professionernas logik menar Thylefors (1991), mellan de på golvet och den styrande logiken, att tjänstemän sitter i ett korsdrag mellan den ekonomiska och administrativa världen. Strukturella problem som tas upp av Katz & Kahn (1978) är att mellancheferns roll inte är entydig, vilket skapar otydlighet i vad hon får och vad hon förväntas göra, förväntningarna på rollen är motstridiga därutav går

inte alla förväntningar att uppfylla. En roll uppstår ur de krav och förväntningar som omvärlden ställer på yrkesrollen (Forslund 2009). Konflikter, rollstress och överlastning kan uppstå om det finns en tvetydighet i vad rollen innebär, när motstridiga förväntningar läggs på samma yrkesroll eller när det inte finns tid att infria alla de förväntningar som ligger på yrkesrollen. Exempel på detta är när nya roller håller på att formas medan de gamla rollerna finns kvar och det uppstår en generationskonflikt, men även ständiga förändringen av yrkesrollen kan skapa konflikter. Forslund (2009) menar att rolloklarhet inträffar när någon är oklar över vad rollen innebär. Carlson (1951) beskrivs som pionjär inom forskning om tjänstemäns arbete, Carlson studerade hur nio svenska chefer använde sin tid och är en av de mest förekommande svenskt refererade studier utomlands, (Mintzberg, 1973; Moqvist, 2005; Pugliese, 1985; Tengblad, 2000). Carlson var kritisk mot tidigare forskning om chefer och hävdade att "litteraturen är mer oroad över generella spekulationer om chefsfunktioner än av verkliga beskrivningar av deras arbete" (Carlson, 1951, s. 25). Carlson undersökte vad svenska chefers arbete innebar, och fann att chefer interaktion med andra upptog mest tid av chefs arbetsdag och att mindre tid tillägnades arbete i enskildhet samt att chefer svarade på andra personers initiativ och att arbetet var fragmentariskt, vilket stöds av flera studier (Moqvist, 2005; Pugliese, 1985; Mintzberg, 1973). Pugliese (1985) undersökte chefer på offentliga bibliotek och deras roller och kom fram till att de chefsroller som framtagits av Mintzberg (1973) stämde väl överens med de roller han funnit i sin studie, men kom fram till att en viktig roll för tjänstemän saknades i Mintzbergs chefsrolls studie, rollen som tekniska expert. I Puglieses tekniska expertroll, ingår det att tjänstemannen tillhandahåller expertis till projekt på en arbetsplats, och fungerar som en konsult till interna eller externa projekt och konsulterar andra i tekniska frågor. Denna studie är koncentrerad till att undersöka hur tjänstemän upplever sin yrkesroll och vilka roller de tar på sig i samarbete med enhetschefer, och kommer att använda tidigare forskning som ett instrument om de teoretiska verktygen om nästkommande avsnitt brister i att kunna förklara verksamhetsekonomers uppfattningar om sin yrkesroll och deras upplevda roller.

Mintzbergs studie om chefsroller har fått mycket positiv kritik, Mintzberg anses vara en av de viktigaste forskarna inom ledning och styrning, (Lind och Ivarsson Westerberg 2002; Alvesson & Sveningsson, 2009; Bolman & Deal 2012). Mintzbergs studier om chefsroller ses som en klassiker inom management och Mintzbergs teorier är förvånansvärt robusta (Kurke & Aldrich, 1983; Pugliese, 1985; Alvesson & Sveningsson, 2009). Med hänsyn till att så många forskare hänvisar till Mintzberg studie och ser den som en klassiker inom chefsroller, så har denna studie valt att ha hans forskning som en del av de teoretiska verktygen.

3.2 Studier om chefers arbete och Mintzbergs chefsroller

En av de mest erkända studier om chefers arbete är *The nature of managerial work* (1973) av Henry Mintzberg. Mintzberg (1973) studerade verkställande direktörer inom privat och offentlig sektor och menade att andra yrkesgrupper även bör studeras utifrån hans modell.

Mintzberg (1973) kom fram till att chefer har ett föränderligt arbete. Mintzberg studerade fem chefer, var och en under perioden av en vecka. Mintzberg (1973) kom fram till att en chef utför en stor mängd arbete på en obeveklig takt; att chefers aktiviteter kännetecknas av variation, fragmentering, och korthet. En chef visar en stark preferens för verbal

kommunikation och att trots många skyldigheter verkar chefen kunna styra sina egna arbetsuppgifter. Mintzberg fann också chefer använde fem grundläggande kommunikationssätt. Genom; post (dokumenterad kommunikation), telefon, informella möten (informella ansikte mot ansikte), planerade mötet (formell ansikte mot ansikte), och genom inspektionsrundor.

Mintzberg (1973) föreslog åtta grundläggande färdigheter chefer behöver för att utföra sina roller; chefer förmåga att inleda och effektivt underhålla interna relationer, kunna motivera och hjälpa medarbetare genom att ha en god ledarskapsförmåga, vara en god konfliktlösare och kunna hantera kriser, chefer bör ha informationsbehandlings kunskaper som att skapa nätverk, hitta information och värdera information, han bör besitta färdigheter i snabbt beslutsfattande när omvärlden är oklar, vara god resursfördelare, ha entreprenörsförmåga och ha en god iakttagelseförmåga samt förstå sin inverkan på organisationen. Mintzberg hävdar att chefsfärdigheternas behov varierar i relativt liten betydelse på olika nivåer i hierarkin.

När Mintzberg (1973) studerade chefer i deras dagliga arbete och kategorisera efter vad deras arbete gick ut på, fann han att chefer har tio olika ledarroller, som bildar en gestalt, en integrerad helhet. Rollerna kan delas in i tre olika huvudgrupper, interpersonella roller, informationsroller, beslutsfattande roller. Interpersonella roller är de roller som skapar kontakt med människor i och utanför organisationen. Inom interpersonella roller ingår rollen som ledare, nätverkare och galjonsfigur. Rollen som galjonsfigur, innebär att ledaren genom den formella auktoriteten som är knuten till sitt yrke, agerar representant eller symbol för organisationen, under exempelvis möten och under ceremonier. Rollen som ledare, innebär att chefen påverkar arbetsklimatet genom att anställa, vägleda, motivera, berömma, kritisera, befordra och avskeda medarbetare för att främja organisationens mål. Rollen som nätverkare innebär att underhålla, utveckla och skapa relationer utanför den egna gruppen, för att få och ge tips, hjälp och stöd. Rollen som nätverkare är viktig för organisationens förbindelser med omvärlden. Genom att inneha en centralroll får chefen också mycket information, del av en chefsuppgift är därför att behandla information. I informationsrollen ingår roller som talesman, bevakare och informationssorterare. Som talesman uttrycker sig ledaren åt organisationens vägnar, genom rapportering till överordnade chefer men också utåt i media. Rollen som bevakare innebär att kontinuerligt söka information om organisationen och förstå vad som händer i organisationen och i dess närmaste omvärld, för att skapa förståelse om problem och möjligheter som finns, genom att läsa rapporter, böcker, göra besök ute i organisationen och gå på möten. Rollen som informationssorterare innebär att informationen sorteras och förmedlas vidare efter att informationen inkommit till chefen, innan den går ut till medarbetarna. De beslutsfattande rollerna ingår initiativtagaren, kris lösare, resursfördelaren och förhandlare. Som initiativtagare agerar chefen som en slags entreprenör som ser möjligheter att utveckla organisationen, att förbättra och förnya tjänster samt skapa förändringar. Den krislösande rollen innebär att ledaren hanterar konflikter mellan anställda, och hanterar konflikter med andra organisationer och störningar exempelvis i form av förluster av resurser som inte kan ignoreras. Rollen som resursfördelare innebär att ha kontroll över resurser och fördela pengar, personal, lokaler, vilket ger makt över vad organisationen ska prioritera. Rollen som förhandlare innebär att ledaren har auktoritet att fatta beslut och

förhandla med andra personer, organisationer och myndigheter, så som nyanställda, leverantörer och fackförbund.

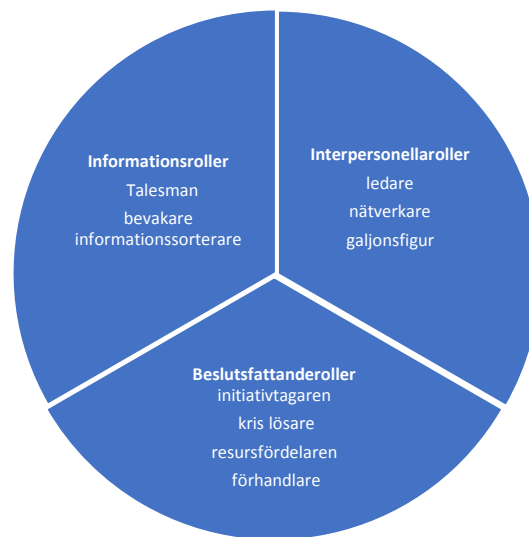


Bild 1. Sammanfattning av Mintzbergs intrigerade tio roller av en chefsgestalt.

Källa: Egenkonstruerad bild utifrån Mintzberg (1973) forskning om chefers tio roller.

3.3 Studier om verksamhetsekonomers yrkesroll

Paulsson (2012) och Byrne & Pierce (2007) har forskat på ekonomers roller, och funnit att deras yrkesroll har förändrats över åren. Denna studie har behandlat verksamhetsekonomers nutida yrkesroll, och har därför använt nedan nämnda forskning som delar av de teoretiska verktygen.

Paulsson (2012) menar att verksamhetsekonomer inom offentlig verksamhet har gått från att ha haft den traditionella beancountern rollen, en passiv producent av finansiell information till att beskrivas som en affärspartner, som involverar sig i organisationens helhet, och samarbetar med dels ekonomiavdelning men även med andra parter ute i organisationen och planerar framåt i de beslut han medverkar i att fatta ihop med enhetscheferna. I ekonomrollen som affärspartner ingår att ha en förståelse för verksamheten, för att förstå vad som påverkar den information och siffror de får från verksamheterna, (Paulsson 2012). Ekonomer kan också påverka beslut genom att presentera den information de finner viktigast för beslutsfattare. Ekonomens arbetsuppgifter har ökat (Byrne & Pierce, 2007), och det finns en rolloklarhet, då ekonomen ser sig ofta som beslutsfattare och från chefer som stöttas av ekonomer ute i verksamheten som en rekommendations givare. Byrne & Pierce (2007) menar att en nära relation mellan verksamhets ekonomer och enhetschefer skapar förtroende och gör att cheferna är mer öppna om vad de behöver hjälp med av verksamhetsekonomen. Paulsson (2012) som har identifierat fyra olika ekonomroller i offentliga organisationer, pedagogen, analytikern, coachen och den traditionella (beancountern). Paulsson (2012) menar att de tre första är kopplat till att vara en affärspartner, och att de flesta ekonomer idag har rollen som coach. Coaching ger mer självständiga och kompetenta medarbetare, coaching minskar ledarens arbetsbörda påsikt genom möjlig delegering, vilket skapar mer tid till åt analys åt

ledaren, (Selin, 2004). Enligt Berg (2007) har en coach ett gott självförtroende och är bra på att skapa en öppen och trygg arbetsplats, skapa förtroende hos medarbetarna, ställa bra frågor, lyssna aktivt och prata mindre. Coachen är ödmjuk och visar omtanke samt respekt för sina medarbetare och ger sina medarbetare alternativ att välja mellan, och uppmuntrar till handling. Coachen är fullständigt intresserad av hur medarbetaren når målen och vill nå samma mål. Berg radar även upp egenskaper som en coach inte besitter, så som att vara emotionellt ointresserad, vara negativ och ge direkt kritik och löser problemet själv, lyssnar mindre, pratar mer och ger svaren. Vill visa sig duktig och att man kan sitt yrke, arbetar snabbt och rationellt för att bli klar snabbt. Ger konkreta råd, lösningar och rekommendationer till medarbetaren.

Paulsson (2012) menar att de viktigaste egenskaper en verksamhetsekonom bör ha, är att vara bra på att samarbeta, kommunicera och ha en god verksamhetskunskap. Byrne & Pierce, (2007) instämmer på egenskaperna ovan men lägger till att ekonomen bör vara flexibel, ha goda IT kunskaper, instruera chefer, tolka information och förmedla innehållet och övervaka.

4 Empiri

I detta kapitel presenteras först de respondenter som deltagit i studien. Därefter presenteras empiriska data fördelade i teman relevanta till forskningsfrågorna. De temana utgår från respondenternas utsagor. Empirins syfte är att visa de uppfattningar som verksamhetsekonomerna har om sin yrkesroll inom offentlig förvaltning i Göteborgs stads stadsdelsförvaltningar. I syfte att visa vilka roller verksamhetsekonomerna tar på sig i sitt samarbete med enhetschefer.

4.1 Respondenterna

Verksamhetsekonom 1, är man och 36 år gammal och har arbetat som ekonom i elva år, sektor IFO i Västra Göteborgs stadsdelsförvaltning. Antal enhetschefer: 7.

Förvaltningshögskolan, magister statsvetare, med ekonomisk inriktningen. Intervjuad 2016-12-19. Intervjuns längd: 49:54.

Verksamhetsekonom 2, är man och 29 år gammal och har arbetat som ekonom i två år, arbetar i sektor IFO i Västra Göteborgs stadsdelsförvaltning. Antal enhetschefer: 23. Utbildning: förvaltningshögskolan kandidat. Intervjuad 2016-12-19. Intervjuns längd: 30:12.

Verksamhetsekonom 3, är man och 33 år gammal och har arbetat som ekonom i 5 år, arbetar i sektor skola i Västra Göteborgs stadsdelsförvaltning. Antal enhetschefer: 26. Utbildning: kandidat förvaltningshögskolan. Intervjuad 2016-12-19. Intervjuns längd: 39:47.

Verksamhetsekonom 4, är kvinna och 38 år gammal och har arbetat som verksamhetsekonom i ett halvt år, och tio år på bank, sektor äldreomsorg i Västra Göteborgs stadsdelsförvaltning. Antal enhetschefer: 10. Utbildning: förvaltningshögskolan master policyanalys och master i Europa kunskap. Intervjuad 2016-12-19. Intervjuns längd: 29:14.

Verksamhetsekonom 5, är man och 27 år gammal och har arbetat som ekonom i två år, sektor äldreomsorg i centrums stadsdelsförvaltning. Antal enhetschefer. Utbildning master i förvaltningsekonomi och 1 år juridik. Intervjuad 2017-01-27. Intervjuns längd: 1:23:15.

Verksamhetsekonom 6, är man och 43 år gammal och har arbetat som ekonom ett i år i stadsdelsförvaltningen och ett år i park och natur förvaltningen, sektor utbildning, i centrums stadsdelsförvaltning. Antal enhetschefer: 15. Utbildning: examen inom dataekonomi. Intervjuad 2017-02-10. Intervjuns längd: 56:16.

Verksamhetsekonom 7, är man och 45 år gammal och har arbetat som ekonom i nio år, sektor äldreomsorg i Örgryte- Härlanda stadsdelsförvaltning. Antal enhetschefer: 12. Intervjuad 2017-02-15. Intervjuns längd: 58:28.

Verksamhetsekonom 8, är kvinna och 30 år gammal och har arbetat som verksamhetsekonom (titel: ekonomisekreterare), i ett och ett halvt år, sektor skola i Västra Göteborgs stadsdelsförvaltning. Utbildning: 2 år kvalificerad yrkesutbildning. Intervjuad 2017-02-22. Intervjuns längd: 58: 45.

Verksamhetsekonomerna kommer från tre stadsdelsförvaltningar och från tre olika sektorer i Göteborgs stad. De verksamhetsekonome som ingått i studien har arbetat som ekonomer från 0,5 - 10 år, de är mellan 27 till 45 år gamla och har olika utbildningar från civilekonom-

utbildning, förvaltningshögskolan, till kvalificerad yrkesutbildning. Verksamhetsekonomen har mellan 7 till 26 enhetschefer som de arbetar fram en budget och prognos med och som de har uppföljningsmöte tillsammans med en gång i månaden. Verksamhetsekonomen har även utbildningar för administratörer som sitter inom sektorerna runt om i stadsdelsförvaltningarna. Verksamhetsekonomens huvudsakliga arbetsuppgifter är att agera stödjande och rådgivande i budgetprocesser, prognosprocesser och uppföljningsprocesser, för enhetschefer.

Verksamhetsekonomen beskriver att de har ofta ett nära samarbete med områdeschefen, som är chef och ansvarig för de enhetschefer som ekonomen stödjer. Områdeschefen och verksamhetsekonomen har nära samarbete enligt respondenterna och har ofta informella möten. Då områdeschefen i samtliga stadsdelar sitter på samma avdelning eller i samma hus som verksamhetsekonomen själv, så sker deras möten främst muntligen och de diskuterar ofta ingående de enhetschefer man stöttar. Sektorchefen sitter också i samma byggnad men där beskriver respondenterna att de ger mer ren fakta, medan man med sin närmaste chef, ekonomichefen återger dels fakta men även hur man känner att det går för varje enhetschef och hur denne mår, dels på grund av att ekonomichefen enligt respondenterna har ett personalansvar men även att det är viktigt för ekonomichefen att veta vad som händer i organisationen med åtanke på ekonomistyrningen.

Två eller tre verksamhetsekonomen arbetar mot en sektor i varje stadsdelsförvaltning. De har delat upp verksamheterna och enhetscheferna tydligt mellan sig. Varje stadsdelsförvaltnings ekonomiavdelning har arbetsplatsträffar olika frekvent (var tredje vecka, upp till varje vecka) beroende på vilken stadsdelsförvaltning man tillhör. På mötena får ekonomen information från ekonomichefen och kan då ta upp egna problem och lösningar. Verksamhetsekonomen träffas också sektors bundet andra ekonomer i staden i så kallade Tiogrupper (namnet kommer av att det är tio stadsdelsförvaltningar i staden). Verksamhetsekonomen träffar där andra verksamhetsekonomen och kan lyfta sin specifika sektors problematik och framtidsutsikter. En av respondenterna angav att denne inte var med i någon Tiogrupp än, utan lät en kollega gå istället. Denne ansåg inte att det fanns tid till mötet för båda verksamhetsekonomen från den sektorn att gå. De flesta verksamhetsekonomen deltar också i ledningsgruppsmöte och nämnde möten, där de delgivs och delgiver information mellan sektorchefer, områdeschefer, enhetschefer.

4.2 Verksamhetsekonomen uppfattningar om kommunikationen i sin arbetsroll

I avsnittet nedan handlar temat först om verksamhetsekonomens uppfattning om deras arbetsroller som innefattar daglig kommunikation.

Att kommunicera är en stor del av arbetet upplever verksamhetsekonomen.

”Jag brukar säga att man ska tala till bönder så att bönder förstår, man kan inte ha det här elitistiska ekonomspråket, det fungerar inte. Man får anpassa sig i sin kommunikation, visa med klossar och byggstenar alltså, det brukar fungera.” (Ekonom 5)

Att implementera något nytt och kommunicera nya lösningar upplevs inte alltid lätt, då det kan uppstå konflikter och tolkningar, men det är även den kommunikativa delen i arbetet som

verksamhetsekonomerna tycker utvecklar dem själva mest och är den mest utmanade delen av yrket.

”En del kan vara, `så här göra som de alltid har gjort`, frågan om det är rätt det vi alltid har gjort eller om man kan göra på något annat sätt. Det kan vara svårt att implementera något nytt hos vissa. Det roligaste, när man får utmana sig själv lite, när kanske jag och chefen inte tycker exakt samma, när man får försöka att diskutera och komma fram till en så bra lösning som möjligt.” (Ekonom 2)

Verksamhetsekonomerna hade uppfattningen att de oftast använder mail som kommunikationsmedel då det skapar en försäkring av vad som bestämts för båda parter.

”Genom mail, som jag använder mig av, tack vare volymen helt enkel, det går inte annars att ringa 25 personer (syftar på enhetscheferna). Man har vad som sagts, det har jag lärt mig, genom åren så att det inte blir det här `du sa det`, `nej det var detta jag skrev`, så kan man freda sig själva och andra egentligen. Om man tänker områdeschef och sektorchef, nu har vi ju fått väldigt bra kontakt under hösten, vi pratar ju nästan dagligen, så vi träffas ju dom på ett annat sätt, det är ju mer frekvent egentligen.” (Ekonom 3)

Att använda telefon som kommunikationsmedel är vanligare i vissa stadsdelar än andra, vilket respondenterna anger beror på kulturella skillnader.

”Vi träffar alla enhetschefer ute där de arbetar. Det har att göra med att det är en service tanke från min del, åker ut till respektive, sparar tid för enhetscheferna. Mest mail, annars telefon och enskilda möten vid uppföljning ibland uppföljning på telefon. Mailvägen fungerar i de allra flesta fallen, Telefonkulturen finns inte i centrum, de skickar mail eller så har vi möte, mycket bra sätt, att telefon ringer hela tiden otroligt stressmoment.” (Ekonom 5)

En av stadsdelarna menar att de inte längre har telefonkontakt lika ofta som förut, att kulturen hos stadsdelen har förändrats och man vill hellre mötas hos chefen för att denne ska spara tid, samtidigt som en annan verksamhetsekonom beskriver att denne använder telefon även vid budgetuppföljning i vissa fall för att underlätta.

4.3 Verksamhetsekonoms uppfattningar om sina samarbetsroller

I avsnittet nedan handlar temat om verksamhetsekonomens uppfattning om deras arbetsroller som innefattar samarbete och kontakt med andra inom och utanför organisationen.

Ekonomerna upplever sig kunna påverka arbetsklimatet genom att vägleda, motivera, berömma och till viss del kritisera administratörer, enhetschefer, men undviker att kritisera högre chefer så som områdeschefer och sektorchef. Ekonomerna beskriver att de leder genom att stödja och ge råd, samt berömma enhetscheferna när de gör ett bra jobb. De flesta ekonomer beskriver sig som att de leder utan att vara chefer, respondenter från en stadsdel beskriver som exempel att de snart ska gå på en utbildning som heter ”Att leda utan att vara chef.”

”Mitt sätt att leda är att vara ett stöd för enhetschefer i den ekonomiska uppföljningen, och vara rådgivare. Jag tror jag anpassar mig ganska, ja men, väldigt mycket för att inte få någon att känna sig dum, viktigt att de ska våga fråga om det är något de inte förstår, att det är bättre att förklara en gång för mycket istället.” (Ekonom 2)

Ekonomerna beskriver att de ger ofta beröm till både chefer och till administratörer ute i deras verksamhet. Till enhetscheferna ger de inte gärna kritik om inte de gör fel enligt lagen, utan ger råd och förslag efter hur ekonomen tycker att ett problem bör lösas. Administratörerna kan de kritisera och visa på de fel som de funnit. På så sätt försöker de hjälpa administratörerna genom att förklara, och om felet uppstår igen så försöker de att skapa ett utbildningstillfälle.

”Ja det brukar jag göra med speciellt administratörerna, brukar jag ge beröm och även kritik. Det gör jag, jag ger oftare beröm än jag ger dem kritik, och kritik så försöker jag uttrycka mig på ett, ja, försöker jag ta kanske genom att ringa upp och fråga om det är något som är svårlost till exempel. Till enhetschef i viss form, ibland. då försöker jag uttrycka mig ganska tydligt när jag gör det, så här kan du inte göra. Ganska så här är det, så här går gränsen på något sätt. Så att, jag kan inte kritisera dem för att de gör på ett visst sätt. Utan då handlar det om att de till exempel bryter mot lagen och inget annat, då kan jag gå in och säga att så här kan du inte göra efter som att vi är en viss kontrollfunktion. Det måste vara ett väldigt tydligt övertramp för att kunna kritisera det. Man måste göra det konstruktivt, annars är man körd, eller kanske inte körd men kanske inte så smart.” (Ekonom 1)

Att ge kritik och beröm anser verksamhetsekonomerna ingår i deras arbetsuppgift då verksamhetsekonomerna även ser sig som en slags kontrollfunktion som måste kunna påvisa när arbetet går bra eller inte sköts efter förväntan.

”Till exempel nu har du ju fortfarande tolv anställda, hur ska vi göra åt det, när jag gett rådet att ta bort en anställd, när de inte följer rådet som man tidigare gett. Ger kritik inpackat när råden inte följs, ge rådet igen. Beröm, Ja men det är mer åt det andra hållet, när de uppdaterar en med grejer, så är det väldigt lätt att bara skriva, tack så mycket, bra jobbat och sådär.” (Ekonom 2)

Respondenterna försöker tänka på att samtliga enhetschefer ska känna sig trygga och anpassar sig därför efter enhetscheferna. De flesta uppfattar att de undviker att kritisera chefer direkt, medan andra tycker att det ingår i deras arbetsuppgift att kritisera när något inte stämmer, men kallar det då för negativ feedback.

”Ja jag ger negativ feedback till enhetschefer, som exempel så har vi jobbat hela hösten med personal bemanningen. Det har funnits ett missförstånd ute i verksamheten hur man ska hantera vikariemedel. Det gör ju jag inte genom att gå runt och säga gud vad dåliga ni är utan då visar jag ju på att så här har ni gjort och så här borde man göra.” (Ekonom 5)

För att motivera samt att visa på goda föredömen när en enhetschef visar negativa resultat använder sig ekonomer av andra enhetschefers resultat.

”lyfter fram goda exempel där det finns, deras kollegor som det fungerar hos, som har det tufft och jobbigt, kolla vad hon gör för att det ska gå” (Ekonom 8)

Ekonomerna uppger att de leder genom att förklara, agera stödjande och genom att ge råd. Men att deras roll är mer vägledande genom att kommunicera visioner, berömma, kritisera och visa på goda exempel. Verksamhetsekonomerna är överens om nätverkets stora betydelse för att de ska kunna utföra sina arbeten på bästa sätt. Verksamhetsekonomerna utvecklar nätverk utanför sin egen ekonomiavdelning genom att ingå i Tiogruppen inom sin sektor ihop med andra verksamhetsekonomer ifrån andra stadsdelar.

”Mitt kontaktnät växer, Jag känner ju en i varje stadsdel minst, de har jag träffat framförallt genom Tiogrupporna i staden, jag kom ju med i en sån direkt när jag blir anställd här, om det är saker så försöker jag att vända mig till kollegor med likande saker i andra stadsdelar och fråga och så, om det är någon som har nått, en modell tillexempel eller sådär.” (Ekonom 3)

Verksamhetsekonomerna tar på sig olika roller när de hjälper enhetscheferna med den tekniska biten. Ibland agerar de instruerande och lärande men även övertalande så att cheferna litar på programmet.

”Försöker lära dem systemet, helt enkelt. Det finns en varians, en skepsis gentemot systemen, ekonomisystemet och så hos vissa chefer. De tycker det är svårt att följa med och inte riktigt litar på redovisningen. Det är ett bekymmer, där får man vara tydlig och sitta verkligen och på ett enkelt sätt försöka att visa, att det inte är fel på systemet.” (Ekonom 3)

Vissa verksamhetsekonomer gör hela arbetet i redovisningsprogrammen åt flera enhetschefer för att underlätta för cheferna, och menar att de ser det som en service, då det tar mindre tid och energi. Viktigast menar ekonomerna är att enhetscheferna förstår och litar på redovisningen.

”Mycket hjälp från mig blir det ju, det finns de som har ont i magen när de hör min röst och hör ordet ekonomi. Hon går ju aldrig in i systemet själv, ringer jag så vet hon att, hör något på ledningsgruppen, då plockar hon upp det, annars låter hon det rulla på bara. Processerna, prognossiffror ska cheferna stå för, men jag lägger in det i systemet för alla. Jag har valt en servicenivå på den biten. Förståelsen är viktigast, samtalet, sen får de stå för den prognosen, sen om det är chefen som lägger in det, det är enklare att jag lägger in det tidsmässigt.” (Ekonom 7)

Andra verksamhetsekonomer ser att enhetscheferna bör lära sig programmet och tar på sig uppgiften att lära cheferna hur de själva kan göra, för att på sikt klara av programmet själva. Verksamhetsekonomerna uppfattar att det är viktigt att verksamhetsekonomen har en mycket god datorvana.

”God datorvana är jätteviktigt, datavana som egenskap som ekonom, tyvärr så har man valt att anpassa Nekksus (ett av kommunens redovisnings system) tycker jag i alla fall till ekonomerna i staden, och inte till cheferna. Det räcker att gå in och titta i Nekksus

och då ser man att det är väldigt detaljerat. Alla ekonomer blir tekniker också, på grund av att systemet är så svårt och svår tillgängligt.” (Ekonom 1)

De flesta ekonomer anser att en del av arbetet går till att hjälpa enhetschefer i de system som kommunen använder, system som de inte anser är anpassade till enhetscheferns kunskande. Verksamhetsekonomerna uppfattas anse att det går mer tid till att visa enhetscheferna i systemen än vad det borde.

”Vissa behöver en genomgång, andra behöver höra det två-fyra gånger med repetitioner. Anpassar mig mycket, man vill ju att det ska löpa på så smidigt som möjligt. Sen målsättningen är på sikt att alla ska kunna göra grundläggande analyser själva, för det måste underlätta för dem också, att de inte behöver ha kontakt med mig jämt, så det är min målsättning.” (Ekonom 8)

Nätverket är något verksamhetsekonomen dels uppskattar för sin personliga utveckling och som kunskapsbank. Verksamhetsekonomerna beskriver att de ofta använder sitt nätverk för att lösa problem och att de underhåller sina kontaktnät genom att ringa och ses för diskussion. Det gör att samarbetet blir starkare och att de utökar sitt kontaktnät. Vissa verksamhetsekonomer beskriver att de ibland representerar sin yrkeskår och Göteborgskommun, medan andra håller i utbildningar, föreläsningar och presentationer för andra inom den egna organisationen.

”Jag har ju varit och föreläst på förvaltningshögskolan, och lite så, då försöker man ju göra en så korrekt avspegling som möjligt, av det som man sysslar med och så. Man är ju ändå en företrädare, en ambassadör för kommunen.” (Ekonom 3)

Verksamhetsekonomen representerar och utbildar inte enbart andra i ekonomi och budget, de upplever sig även blir en symbol för det ekonomiska läget.

”Hålla en hög nivå, man representerar ändå ekonomiavdelningen, det måste man ha respekt för, ska ju skapa ett förtroende, det är ju jätteviktigt att mina chefer har ett stort förtroende för mig och att jag kan mina arbetsuppgifter.” (Ekonom 5)

4.4 Verksamhetsekonomer uppfattningar om sin arbetsrolls informationshantering

I avsnittet nedan handlar temat om verksamhetsekonomernas uppfattning om deras arbetsroller som innefattar informationshantering av olika slag.

Verksamhetsekonomerna uppfattar att de ofta uttrycker sig åt sektors vägnar, de rapporterar vidare sektorns resultat, och anser sig ha en nyckelroll, då informationen de ger till beslutfattare påverkar besluten som tas.

”Om jag inte rapporterar, tror jag att de chefer som är över mig, kommer att ta fel beslut, jag tror att jag har en nyckelposition, som måste ta del av den beslutstagande processen.” (Ekonom 4)

De uttrycker sig också i andra sammanhang där de ibland får agera som ambassadör för sin yrkesgrupp. En verksamhetsekonom beskriver att han får presentera sin sektors budget i nämnd möten.

”jag som ekonom uppe i nämnden, håller föredrag för den politiska nämnden, eller på annat sätt för att svara på frågor. Mest frågor om ekonomiska delar inom sektorn, ibland kan det vara specifika smala frågor som en chef inte ska behöva hålla koll på.” (Ekonom 5)

Verksamhetsekonomerna uppfattar att de har en viktig roll i att förmedla information och rapportera information de fått eller kommit fram till, att de har en nyckelposition genom att rapportera vidare, för att viktiga beslut ska tas vilket kommer att få konsekvenser. De rapporterar ofta uppåt i organisationen, bland annat till nämnder och sektors ledningsmöten.

Verksamhetsekonomerna bevakar och letar information genom att dels använda kommunens intranät, genom informella möten i korridorerna. De läser även nämndhandlingar, och medverkar också aktivt på möten som handlar om deras sektors problematik och framtid.

”Att försöka vara med lite mer på områdesledningsgrupper, och ja fråga när man har uppföljningsmöten, och inte bara prata om ekonomi, utan, det är ju mycket av det som händer i övrigt i verksamheten som påverkar ekonomi också, att man försöker inte bara prata siffror, prata annat också.” (Ekonom 2)

Verksamhetsekonomerna söker aktivt information och bevakar deras stadsdels nämndmöten samt kommunalfullmäktiges beslut, för att förstå vad som händer i organisationens i nuläget och i närmaste framtid, och vad som händer i deras närmaste omvärld.

”Jag går runt lite i korridoren, försöker hitta och prata informellt, sen läser jag protokollen som ligger ute, förvaltningsledningen, lokala samverkansgrupp där arbetsgivare och fack, många beslut ska samverka med det fackliga. Informella möten är viktiga för att få en större bild av sakerna.” (Ekonom 6)

Verksamhetsekonomerna söker även information dels hos kollegor genom informella möten i korridoren. Verksamhetsekonomerna läser även dagligen på intranätet där information riktat till stadsdelen läggs ut kontinuerligt.

”Jag läser hela tiden faktiskt, jag försöker att vara uppdaterad, med det som händer, jag vill undersöka allt faktiskt, jag läser främst på intranätet.” (Ekonom 4)

Verksamhetsekonomerna upplever att de i sin yrkesroll tar emot information och skickar vidare information efter att de tagit del av den om de anser att informationen är viktigt för andra att ta del av.

”Det beror på vilken typ av information, men är det nått av vikt, så brukar jag förmedla vidare till den personen, om det är kanske en överordnad eller någonting, om jag fått signaler om någonting så förmedlar jag vidare, exempelvis har det varit nu när man träffar rektorer så har dykt upp saker, det kan ju vara om en enskild rektor eller någonting som brutit ihop sånt där så är jag noga med att ta det med både överordnad chef och även gå och prata med HR, så att föra vidare till rätt person helt enkelt.” (Ekonom 3)

Verksamhetsekonomerna tar kontakt med andra om de anser att informationen bör nå dem, och håller på informationen om de anser att den inte är helt bestämd än, för att undvika att förvirring och konflikter uppstår.

”Om det är information att, viss info så måste områdeschefen ta beslut först om, `att så här ska det vara´, innan enhetscheferna får ta del av det, det är ju dumt att börja visa saker som inte är beslutat. Då är det ofta att det blir mer tjafs istället. Men om det är sånt som men berör andra så kan man skicka vidare information.” (Ekonom 2)

Ekonomerna behandlar information dagligen och skickar vidare information eller tar upp den på möte efter att de tagit del av den, om de anser att informationen är viktigt för andra att ta del av. Ekonomerna avväger om informationen bör nå andra innan de tar kontakt med kollegor om de anser att informationen bör nå dem, och håller inne informationen om de anser att det inte är deras sak att föra informationen vidare, om informationen är av känslig karaktär eller om informationen måste tas beslutas om från högre chefer innan den når andra.

4.5 Verksamhetsekonomer uppfattningar om sina arbetsroller som innefattar att lösa problem

I avsnittet nedan handlar temat om verksamhetsekonomernas uppfattning om deras arbetsroller som innefattar att lösa problem, lösa konflikter och ta beslut.

Verksamhetsekonomerna beskriver att i sin yrkesroll så är det viktigt att uppmärksamma problem och ta initiativ att lösa dem, genom att finna nya metoder och rutiner, då systemen inte är felfria, men svåra att ändra.

”Om det är kopplat till något som vi inte kan ändra på, försöker vi att hitta bättre metoder, men som sagt så har vi ett it system som vi arbetar med som inte är hundra procent bra. Så, vad ska man göra, vi kan inte ändra systemet så vi hittar metoder för att få ett så bra resultat som möjligt. Men annars är det rutiner och sånt som man kan ändra.” (Ekonom 4)

Verksamhetsekonomerna uppfattar att de inte hanterar konflikter mellan andra anställda inom organisationen, men beskriver att i deras arbete så hamnar de inte sällan själva i konflikter.

”Det lever vi i här och nu faktiskt, budgetmässigt. Jag försöker samla in så mycket information som möjligt till att börja med, för att se vad det handlar om, så för jag ju dialog med berörda, därefter så försöker jag sälla ner och få fram väsentligheter och prioritera. Konflikter är inte roligt, i stunden brukar jag nog, försöker hålla mig ganska lugn. Jag försöker vara tydlig och rak i kommunikationen och så, så att man försöker bibehålla sakligheten, och inte försöka, beror på vad är för slags konflikt. Jag har haft några möten nu när det blivit ganska otrevlig stämning och så, då får man försöka rida ut det i stunden och försöka hålla sig till frågan och vara tydlig och inte backa på det som är, men sedan så får man ju beroende på hur långt det var, vad det är för typ av konflikt så får man ju gå vidare och ta det vidare i så fall, jag tänker med överordnade i så fall då. Jag hade faktiskt ett sådant möte, så pausade jag mötet, och så gick jag och hämtade överordnade och sa att nu kan du vara med i resten här av mötet.” (Ekonom 3)

Konflikterna uppstår ofta då verksamhetsekonomen är budbärare av negativ information. Många av verksamhetsekonomerna beskriver att de försöker undvika konflikter, men när de sker så försöker de vara tydliga och dokumentera det som sägs.

”Jag vill inte gärna gå in i konflikter i onödan, jag är sån som person, genom att skrivna ner och dokumentera för att sen liksom kunna gå tillbaka och se på det efteråt, för att se om det verkligen var för konflikt och så, just kunna analysera det på ett litet proffsigare sätt då, istället för att skälla ut någon” (Ekonom 1)

Det ligger dessutom i chefens intresse att följa den givna budgeten menar verksamhetsekonomerna, för om chefen inte kan hålla budgeten flera år i rad, kan förlora sin anställning.

”Som chef har man ansvar för att inte gå i konkurs, två år i rad så förlorar man antagligen jobbet. ” (Ekonom 5)

Konflikterna involverar ofta enhetschefer som på grund av olika svårigheter har svårt att förhålla sig till den givna budgeten. För verksamhetsekonomerna som ofta blir personligt delaktiga i konflikter då de inte står utanför konflikten och försöker lösa den, utan verksamhetsekonomerna uppfattas som mer involverad i konflikten då de ofta ofrivilligt är en part i konflikten enligt verksamhetsekonomerna själva. Verksamhetsekonomerna försöker lösa krisen själva först, genom att behålla lugnet i dialogen och vara rak och tydlig i kommunikationen. Genom att vara dels sakliga och dokumentera vad som sägs men även genom att inte backa i sin åsikt. Blir konflikten ohållbar eller inte verka lösa sig så involverar ekonomen en tredje part, en överordnad som får agera observatör eller konfliktlösare. Den tredje parten är enligt verksamhetsekonomerna oftast deras ekonomichef.

”Tar kontakt med min övre chef, dialogformen först i det enskilda, sen treparts, det händer ju ofta målkonflikter, med enhetscheferna i det ekonomiska målet, de bryr sig om ett annat mål, den konflikten kan ju jag inte ta utan jag kan bara se mitt perspektiv, sen får de som tar beslut ta i det. ” (Ekonom 7)

Efter konflikten uppfattas verksamhetsekonomen analysera vad som gått fel under diskussionen som lett till konflikt, för att tyda vad det var för slags konflikt. Konflikter och kriser är något som verkar uppfattas ingå i verksamhetsekonomens arbete ganska ofta då de arbetar med känsliga frågor som att återge chefers hushållning med sin budget och ge förslag på hur de kan skära ner på verksamheten för att hålla budgeten. En återkommande negativ budgetavvikelse kan enligt ekonomerna påverka chefernas fortsatta arbete som chefer.

Verksamhetsekonomerna beskriver att de kan påverka hur resurser fördelas dels genom var de själva prioriterar att lägga sin tid och dels genom att bestämma vilken slags resursfördelningsmodell sektorn ska ha.

”I allra högsta grad har jag något att säga till om, det återkommer ju till resursmodeller, det är inget som säger att vi måste använda just dem, vi har även inför året har vi ändrat en fördelningsmodell” (Ekonom 6)

Detta påverkar i sin tur hur sektorn fördelar resurserna, alltså den del av organisationen verksamhetsekonomerna har hand om.

”Säga till om jag absolut, genom att jag har möjligheten att ta fram olika förslag, så därav har jag möjligheten att påverka indirekt, även om politikerna styr, så blir det ju så med tjänstemannarollen, så på ett sätt har jag fördelningsmakt även om jag inte styr över pengarna, så fördelningen som jag säger, jag styr inte över budgeten, men kan ju, ändå så är det jag som äger alla fördelningsmodellerna, kan ju påverka det då indirekt egentligen då.” (Ekonom 3)

Verksamhetsekonomerna beskriver olika sorters resurser, dels sin sektors budget, sina system men även deras matematiska modeller och sin egen tid och engagemang. Även om det är politikerna som har den yttersta makten om var resurserna ska läggas så ger ekonomerna råd och riktlinjer hur resurserna och kostnaderna bör läggas i redovisningen och vad som kräver mer resurser.

”Det är ju egentligen inte jag som ska fördela resurserna, det är ju politikerna egentligen som ska fördela resurserna från början, men det gäller ju att lägga resurser på ett klokt sätt, det är ihop kopplat med pedagogiken, man måste veta vad man fått pengar för och inte, så att man sen när man börjar att följa upp alla kostnader så måste man veta att vi kommer gå minus där så att för att lägga in budget.” (Ekonom 1)

Verksamhetsekonomerna uppfattar sig kunna påverka beslut om hur man ska fördela resurser genom att ge förslag och råd, beroende på deras erfarenhet och förståelse för verksamheten.

”Jag känner att jag har det fulla förtroendet, vi hade en enhet föregående år, där det helt enkelt inte skedde det vi hade önskat, där resultatet pekade åt helt fel håll, jag kände att jag har fått fullt förtroende ifrån ledningen, då är inte jag sen med, att ge klara tydliga och klara råd och riktlinjer, och vara lite tuffare i framtningen annars är det just att jag vill ha chefsansvaret där. Mindre råd som inte följs, går jag till den chefen som är över” (Ekonom 6)

Man anser sig inte vara beslutsfattare eller ansvariga för de beslut som fattas utan agerar enbart rådgivare, Verksamhetsekonomerna uppfattas hjälpa enhetschefer, att förstå sitt ekonomiska läge genom att påpeka att enhetscheferna inte har råd att ha mer personal eller inhandla mer material då det överstegrar sektorns ekonomi, och följer de inte ekonomens rekommendationer så kopplar de in högre chefer för att få enhetschefen att ta rätt beslut.

”Jag kan ju ta fram fakta och ge och ta fram förslag att så här skulle man kunna fördela. Och om jag ger fram och tar fram ett bra underlag och ger ett förslag och ger det, så blir det ju ofta så. Jag kan ju inte gå in och bestämma om att en person ska bort men jag kan ju visa, så här kommer det vara om du fortsätter så här, då kommer du få ett minus.” (Ekonom 2)

Verksamhetsekonomerna upplever att de förhandlar inom sin sektor genom att lyfta frågor om ytterligare resurser och genom att de försöka minska kostnader. Detta sker främst genom att föreslå nedskärningar hos enheterna, oftast personalnedskärningar.

”Vi är man är ju ett stöd för cheferna, jag kan inte fatta beslut åt dem, kan komma med förslag, du måste dra ner på personal, du har överstigit din budget, du får inte köpa en penna till, det är deras ansvar för sitt område och sin budget.” (Ekonom 8)

Verksamhetsekonomerna lyfter även frågor om ytterligare resurser till överordnade om enhetschefen vill det.

”Jag kan ju bara peka på att så här ser det ut, ja och om det tillexempel skulle vara en grupp med ökade behov, att nu behöver vi två mer i personal, då är det ju inte säkert att det finns pengar för det någonstans, utan jag kan ju bara visa att så här ser det ut nu, och om man följer tillbaka ja men på nyckeltal, eller bara visar att det kommer att krävas, två mer i personal mer här, då får ju områdeschefen ta tag i hur man ska lösa detta.” (Ekonom 2)

Verksamhetsekonomerna är dock tydliga med att man måste se till hela sektorns ekonomi, för om någon enhet vill ha mer pengar så tas de pengarna oftast från någon annan enhet inom den egna sektorn.

”Man får titta på vad är det är för nått, vilken typ om det är någonting man kan ersätta det här man behöver med, har man någonting man kan ta bort på nått annat, man måste hela tiden titta på hela klumpen, hela området skola, man får titta om det finns det något man kan välja bort, sen när man har gjort den resan, och gått igenom allting och ser att här finns fortfarande behovet, eller de här pengarna behövs så är det ju samma där, man får ju i samarbete med chef föra det vidare uppåt” (Ekonom 3)

4.6 Verksamhetsekonomernas upplevelser om sin yrkesroll inom verksamheten

Avsnittet visar verksamhetsekonomerna uppfattning om sin yrkesroll i sitt arbete i att stötta enhetschefer i Göteborgs stadsdelsförvaltningar.

Verksamhetsekonomernas uppfattning om sin yrkesroll inom offentlig förvaltning har skiljt sig mellan verksamhetsekonomerna. Samtliga anser sig tillhöra minst en av de tre första rollerna, pedagogen, analytikern och coachen, även kända som affärspartners roller, Paulsson (2012).



Verksamhetsekonom	Pedagogen	Analytikern	Coachen	Beancountern
1	X			
2	X			
3	x	X		
4	x	X	x	
5	x	X		
6	x	x	x	x

7	x	X	x	
8	X		x	

Tabell 1. Respondenternas uppfattningar om affärspartners roller de innehar. Stort X: främsta rollen, litet x: näst främsta rollen.

Källa: Egenkonstruerad tabell utifrån Paulsson (2012) forskning om verksamhetsekonomers roller.

Flest svarar att de anser sig vara mer pedagoger och analytiker i arbetet med enhetschefer. Bara en verksamhetsekonom känner igen sig som den traditionella ekonomen, beancountern. Den verksamhetsekonom som kände igen sig i rollen som beancountern beskriver att samtliga roller ingår i hans arbete under året, och att rollerna är kopplade till årliga arbetsuppgifter, så även rollen som den mer traditionella beancountern.

”just nu är jag inne i en mer analytisk period, mellan budget och prognosmöten, sen när jag är närmare prognoser, så är det mer pedagogrollen och coachen, så sen går man tillbaka till den analytiska, beror på när på året och vilka arbetsuppgifter man har framför sig, sen finns det inslag av den sista också, självklart är det så.” (Ekonom 6)

Andra menar att den traditionella rollen inte hör till verksamhetsekonomsyrket längre, och att de börjar gå över till ett mer coachande förhållningssätt, men att de främst är pedagoger och analytiker.

”Den sista kan du stryka (syftar på den traditionella beancountern), mest analytikern. Men sen även pedagogen har jag fått till mig genom feedback från chefer. Ja, men coachen också, men coachen är före, på nummer två, pedagogen nummer tre. Blir mer och mer ett coachande förhållningsätt.” (Ekonom 7)

En verksamhetsekonom uppger att denne inte tror att enhetscheferna inte vill ha en ekonom som coachar.

”Pedagogen och analytikern, det beror på tillfälle, men mest analytiker men föra att vara en duktig analytiker så måste du vara en duktig pedagog, det hör väldigt ihop så. Coach mindre även om man är det också, det är inte det som i stora drag genomsyrar arbetet, det vill jag inte påstå, när jag sitter i ledningsgrupper med högsta chefen, så kan ju hon naturligtvis, fråga om vad jag tycker om vad vi ska göra i olika sammanhang, men det är sällan jag kan omvänt komma så här, jag levererar olika förslag och lösningar så får cheferna tänka kring det här, och så placerar man sig lite mitt i mellan, jag upplever inte att det är en coach verksamheten vill ha riktigt, pushandet, de vill ha någon som analyserar och ger underlag för beslutsfattande, för att de ska förstå underlaget så måste jag vara en duktig pedagog. Är analytiker först och levererar genom att vara pedagog. Mest analytiker, coachande finns ändå lite med, traditionella beancountern skulle jag inte vilja påstå att verksamhetsekonom jobbet innebär.” (Ekonom 5)

Ekonomerna beskriver mest frekvent sina sätt att arbeta sker genom att leda chefer genom att stötta och ge råd i ett nära samarbete i ekonomiska ärenden, för att få enhetschefer att fatta rätt beslut, kortsiktigt och långsiktigt. Verksamhetsekonomerna upplever att de stödjer genom att lyssna, argumentera och diskutera. De försöker att skapa en ekonomisk förståelse för dem

som de stödjer, genom att ge råd och lösningar och stödja cheferna i deras chefskap. För verksamhetsekonomerna är det viktigt att skapa förtroende hos enhetscheferna, förtroende anser de sig skapa genom att lyssna på enhetscheferna men också genom att vara tydliga i vad som förväntas av dem. Verksamhetsekonomenas uppfattning är att en nära relation mellan verksamhetsekonomer och enhetschefer skapar förtroende och gör att cheferna är mer öppna om vad de behöver hjälp med av verksamhetsekonomen.

”Så försöker jag lyssna in, låter dem prata om sitt så låta dem få ut sig, det är mitt sätt, innan jag kan, för skapa förtroende, är egentligen det, att man lyssnar på dem, det är väl egentligen det som är syftet med det.” (Ekonom 3)

Verksamhetsekonomerna menar också att det är viktigt att prata om mer än ekonomi med enhetscheferna för att själva öka sin förståelse, men även för att få en förståelse för hur enhetscheferna tänker och vill arbeta och för att förstå vad som påverkar den information och siffror de får från verksamheterna. Verksamhetsekonomerna tar även hänsyn till hur mycket förståelse enhetscheferna har för nyckeltal som ska analyseras och för deras förståelse av sammanhang.

”Jag lyssnar på hur de tänker, då vill jag ha att de beskriver mer än bra ekonomi, pratar om sin personal, lyssnar och frågar var de befinner sig, jag kommer inte in med ett paket, att nu ska vi göra så här, utan anpassar mig efter varje enhetschef. Men även då var de befinner sig kunskaps mässigt, samma tankegång där, skiljer sig i förståelsen på olika nyckeltal, eller egentligen vad resultaten betyder, medans andra får inte in det utan tittar på en ska i taget, både kunskap att ta ut nyckeltal och se sammanhang, de har olika styrkor” (Ekonom 7)

4.7 Verksamhetsekonomenas uppfattningar om yrkesrollens viktigaste egenskaper

Avsnittet visar verksamhetsekonomenas uppfattningar om vilka egenskaper deras yrkesroll kräver i samarbetet med enhetschefer i Göteborgs stadsdelsförvaltningar.

De egenskaper som verksamhetsekonomerna uppfattades tycka är viktigast för sin profession är att ha god kunskap och att vara pedagogiskt lagd. Att vara pedagogiskt lagd, innebär enligt verksamhetsekonomerna att de måste ha tålamod och kunna lyssna samt förklara svåra saker på ett lätt sätt.

”Gäller det att man har skinn på näsan, måste liksom kunna stå för det man säger, man måste våga tala in för grupp, sådana här elementära saker, som många ofta tar för givet. Ha en bra retorik. Hur kommunicerar man både skriftligt och verbalt, det är jätteviktigt. Hur är man som pedagog. Man kan stå och prata om finansieringsanalys och det är ingen som fattar, så får det ingen effekt.” (Ekonom 5)

Som verksamhetsekonom behöver man vara insatt i ekonomiarbete och i verksamheten samt vara organiserad och analytisk, och ha en god datorvana. Verksamhetsekonomen bör kunna skilja på professionen och det privata samt vara orädd för att kunna säga ifrån och sätta gränser. Man bör även vara bra på att samarbeta och diskutera samt vara flexibel.

”Man måste kunna vara ganska ombytlig, man får, man ska inte vara rädd för att sätta gränser och säga ifrån, viktigt. Sen måste vara, kunna skilja professionen och

det privata. Det är lätt, det kan vara tuffa möten, det kan vara så att man i och med att det är arbetet det handlar om. Sen så, måste man vara kunnig inom ekonomi och ha förståelse verksamheten, för se samband och så man arbetar ju på så många plan och så, förståelse för verksamheten behöver man, delvis ha för att kunna fånga upp deras, chefernas åsikter och chefernas tankar och så. Man ska kunna se, de kedjorna som vi har ändå, inte bara titta till sitt egna, alla har ju alltid behov, alla vill alltid ha mer och saker, man måste kunna se sambanden och förstå att jag är en del av helheten, ett helhetstänk helt enkelt.” (Ekonom 3)

Verksamhetsekonomerna uppfattar sig ofta samarbeta med administratörer, enhetschefer, områdeschefer och sektorchefer utöver samarbetet med verksamhetsekonomerna i sin och andra stadsdelar inom kommunen. Verksamhetsekonomerna anser att de måste ha förståelse för den enskilda sektorns komplexitet, men även ha en förståelse för hur hela kommunen fungerar.

”Det är en oerhört komplex roll som vi sitter i, och inte minst för att det är en väldigt komplex organisation.” (Ekonom 5)

De måste även ha och skapa förståelse för att enhetschefernas resurser är begränsade trots att behoven finns. Respondenterna beskriver sin roll som komplex och att man måste vara flexibel som verksamhetsekonom inom stadsdelsförvaltningarna.

Samtliga verksamhetsekonomer anser att de anpassar sig efter chefers kunnande inom ekonomi och systemförståelse och beskriver anpassningen som en av svårigheterna i yrket.

”Jag tror jag anpassar mig ganska, ja men väldigt mycket för att inte få någon att känna sig dum, viktigt att de ska våga fråga om det är något de inte förstår, att det är bättre att förklara en gång för mycket istället, än att inte förklara alls. På olika sätt på olika enhetschefer. ” (Ekonom 2)

Då de ska hinna gå igenom ungefär samma saker med varje enhetschef, fast cheferna har olika förståelse för systemen, ekonomi och redovisning.

”Jag lyssnar och frågar var de befinner sig, jag kommer inte in med ett paket, att nu ska vi göra så här, utan anpassar mig efter varje enhetschef. ” (Ekonom 7)

De flesta verksamhetsekonomer beskriver att de försöker utbilda enhetscheferna och att målet är att de ska kunna utföra många uppgifter självständigt, medan vissa verksamhetsekonomer menar att de utför arbetet för enhetscheferna, då det går snabbare och det ser det som en del av en service de ger enhetscheferna.

”De som har lite grepp om det, eller mer grepp om det dem kan man lägga lite mer, då kan man ju prata lite mer kring saker med också, då kan man göra det lite bredare. Men med dem som man som inte förstår, får man lägga lite mer, det är oftast ekonomisystemet, de kan inte se, de kan inte förstå utfall, varför personal kosta så mycket exempelvis, som det oftast är, då får man ju lägga ner mycket mer tid på och då mötena bli att bara att visa. Man anpassar sig naturligtvis efter deras kunnande, men nånstans är det ju ändå att man måste gå igenom samma saker

ungefär, så det är ju det är ju det som är svårigheten, absolut när man har så många enhetschefer.” (Ekonom 3)”

Verksamhetsekonomerna beskriver att de hjälper enhetscheferna på olika sätt beroende på hur mycket enhetscheferna kan och att verksamhetsekonomerna gör på olika sätt i de olika stadsdelarna.

”Säger att man gör samma saker, men egentligen gör man på ett annorlunda sätt i stadsdelarna. Vi träffar alla enhetschefer ute där de arbetar. Det har att göra med att det är en service tanke från min del, åker ut till respektive, sparar tid för enhetscheferna. ” (Ekonom 5)

Flera verksamhetsekonomer beskriver att staden har bestämt att stadsdelsförvaltningarna ska agera på samma sätt, något de inte uppfattas göra idag.

”Vi har exempelvis haft som policy här att vi ska hjälpa dem exakt på samma sätt i hela stadsdelen, men det blir problem om vissa chefer inte har den kunskapen, eller systemet är så svår begripligt, då blir det får man försöka att hjälpa till.” (Ekonom 1)

Verksamhetsekonomerna menar att man börjar närma sig liknande arbetssätt och fördelningar för enheterna inom staden, men att man inte än är helt där än.

”Målsättningen är på sikt att alla ska kunna göra grundläggande analyser själva. ” (Ekonom 6)

De flesta verksamhetsekonomerna uttrycker att de är bekväma i sin yrkesroll, de uppfattar att de generellt har en god arbetsbelastning, men det framkommer att november till januari är en hektisk period.

”Väldigt olika, jag valde att lägga mer arbetsbelastning tidigare i november, man fick springa, la ju mer möten med cheferna och förbereda. Vad jag ska göra, är hon (syftar på ekonomichefen) som bestämmer, men hur jag ska göra är det jag som bestämmer.” (Ekonom 1)

Samtliga verksamhetsekonomer har uppfattningen att arbetet periodvis är stressigt. Arbetsbelastningen anser de kunna påverka till viss del genom att planera arbetet väl, dock innebär arbetet sett över året en varians i hur hög belastning de har. Verksamhetsekonomerna anser sig kunna bestämma över när de ska göra något men inte vad de behöver göra.

”Sett över året är den väll ok, men periodvis hemsk, kanske lite hårda ord, men det har varit en tuff månad, när man inte vill gå till jobbet liksom. Det är ganska stressigt det är den här perioden egentligen, sen hösten, början av november och december är, usch, det är inte hälsosamt egentligen.” (Ekonom 3)

Verksamhetsekonomerna har olika uppfattning över hur höga förväntningarna på effektivitet i arbetet som arbetsrollen kräver.

”Flexen går upp, jag jobbar över, det förväntas på nått sett, det ska inte ligga grejer.” (Ekonom 8)

”Vi blir inte färdiga, det är ingen fara.” (Ekonom: 5)

Verksamhetsekonomerna har olika uppfattningar om hur föränderligt arbete de har, men är överens om att det är socialt och kräver att man samarbetar med många inom sin sektor.

”Jag har uppgifter med flera funktioner, men jag ser en röd tråd. Jag byter inte uppgifter flera gånger om dagen. `It do not make sense´.” (Ekonom 4)

”En arbetsdag kan bli ganska mycket olik från en annan arbetsdag, här vet man inte vilka frågor som kommer från dag till dag, och vilka analyser som man ska göra, vilka personer man ska ta kontakt med, det är positivt, jag gillar att det är omväxlande, det är berikande. Ibland jobbar jag undan på kvällarna, så att man kan använda dagarna till de riktiga tankenöterna.” (Ekonom 6)

Verksamhetsekonomerna upplever och beskriver att de ofta får oförberedda uppdrag som behöver direkt uppmärksamhet, vilket av verksamhetsekonomerna sägs påverka stressfaktorn i arbetet.

”Sånt här oförutsett dyker upp, att man får ett mail att kolla gärna på det här idag tills idag” (Ekonom 2)

Oftast kommer oförberedda uppdrag från enhetschefer, sektorchefer och områdeschefer, men mer sällan från deras ekonomichef. Att ofta få oförberedda uppdrag som kräver direkt uppmärksamhet.

”Kastas ibland uppgifter från sidan, det kommer väldigt sällan uppgifter från min chef (syftar på ekonomichefen) tillexempel. Från sidan kommer det uppgifter från enhetschefer, sektorchef och områdeschef, som vill ha hjälp.” (Ekonom 1)

Om de inte hinner med de arbetsuppgifter som de fått, arbetar många av ekonomerna över, en del av dem tar upp problemet att de inte kan lämna över vissa arbetsuppgifter till kollegor om de blir sjuka då det är förmycket arbetet för någon annan verksamhetsekonom inom sektorn att sätta sig in i.

”Det värsta scenariot, om jag skulle bli långtidssjuk i samband med budgetarbetet, då finns ju ingen, där är vi sårbara, där har vi ingen, så är det i mer eller mindre slimmade organisationer. (Ekonom 6)

En av verksamhetsekonomerna beskriver att han byter roll, mellan förkämpe och väktare beroende på vem han för talan för, vilket uppfattas av verksamhetsekonomerna att rollen kräver, därutav måste man som verksamhetsekonomen vara flexibel. När enhetscheferna ”gör fel val” så tar verksamhetsekonomen rollen att kontakta överordnade för att få chefen att välja det val som verksamhetsekonomen givit tidigare, men som enhetschefen inte gått med på.

”När jag talar med en enhetschef, så blir jag ofta väktare och enhetschefen en förkämpe. Då enhetschefen alltid vill ha mer pengar, de är väldigt hungriga och då måste jag försöka stoppa, `du har fått så mycket personal du ska ha, utifrån våran mätning´, om enhetscheferna är påstridiga då får jag lyfta det med högre chefer, och på motsvarande sätt är det egentligen med områdeschefen, de talar ju i ett

bredare perspektiv, `mitt område, mina äldreboenden, behöver ha mer pengar därför att´ då är jag inte lika mycket väktare kan man säga, då är jag inte lika hård, då får man vara lite mer flexibel, medan när jag kommer till sektorchefen, blir rollerna ombytta då är det jag som är förkämpe och sektorchef som är väktare, eller att det är enhetschefen eller områdeschefen som lyfter en sak med mig då får ju jag lyfta det hos sektorchefen, då får jag kämpa för områdeschefens vilja och önskemål, då blir jag kanske förkämpe beroende på vem jag pratar med.”
(Ekonom 5)

5 Diskussion

I detta kapitel presenteras den process som har försökt att skapa förståelse för det fenomen som studerats, en diskussion med teoretiska tolkningar av resultaten utav föregående analys av empiriska data. Syftet med denna studie var dels att klargöra hur verksamhetsekonomerna uppfattar sin yrkesroll inom offentlig förvaltning i Göteborgs stads stadsdelsförvaltningar, samt bestämma vilka roller de tar på sig i samarbetet med enhetschefer och på vilket sätt verksamhetsekonomernas roller i förhållande till enhetschefer kan förklaras med hjälp av de teoretiska verktygen. När jag analyserade respondenternas uppgifter så utgick jag utifrån vad studiens respondenter hade sagt och uppfattat, men hade i åtanke vad Mintzbergs chefsroller innebar samt tidigare studier av verksamhetsekonomens yrkesroll, och hur jag senare kunde tolka och diskutera de funna rollerna med hjälp av de teoretiska verktygen. Min uppfattning om Mintzbergs teori och tidigare studier av verksamhetsekonomens yrkesroll, konstruerar därför en del av den empiriska data i diskussionskapitlet utifrån dessa termer. Kapitlet diskuterar likheter och olikheter funna till de teoretiska verktygen och uppfattningen hos verksamhetsekonomerna. Kapitlet är uppdelat i tre avsnitt. Det inleds med ett avsnitt om verksamhetsekonomernas uppfattningar om sina roller i förhållande till de roller som Mintzberg fann att chefer hade. Avsnittet är uppdelat i mindre avsnitt för att urskilja rollgrupperingar, för att tolka vilka roller verksamhetsekonomen tar på sig i samarbete med enhetschefer som kan förklaras av främst Mintzberg. Andra avsnittet behandlar verksamhetsekonomens uppfattningar och tolkas mot tidigare studier om verksamhetsekonomens yrkesroller, för att tolka om verksamhetsekonomen uppfattning om sin yrkesroll kan förklaras av tidigare studier om yrkesgruppen. Det sista avsnittet tar upp studiens slutsatser och förslag till fortsatt forskning.

5.1 Tolkning av verksamhetsekonomernas uppfattningar om interpersonella roller i samarbete med enhetschefer.

Rollen som ledare enligt Mintzbergs rollmodell (1973) innebär att chefen påverkar arbetsklimatet genom att anställa, vägleda, motivera, berömma, kritisera, befordra och avskeda medarbetare för att främja organisationens mål. Verksamhetsekonomerna berömmar hellre än kritiserar, men när de kritiserar så försöker de att visa på vad som är fel och visar på vad cheferna bör göra för att rätta till felet. Verksamhetsekonomerna anpassar sig hur de säger vad som bör åtgärdas av enhetscheferna och försöker att förklara på ett sätt så ingen enhetschef känner sig obekväm. Att kritisera chefer kan ske genom att visa enhetscheferna exempel på hur andra enhetschefer har gjort för att lyckas, eller genom att visa hur de borde göra. Att ge kritik och beröm anser verksamhetsekonomerna ingår i deras arbetsuppgift, verksamhetsekonomerna är tydliga med att de inte kritiserar chefer i onödan, utan mer när chefer bryter mot lagen eller när de gått långt över budget gränserna eller när andra enheter kommer att påsikt påverkas om de fortsätter att överskrida sin budget, då verksamhetsekonomen även uppfattar sig som en kontrollfunktion i organisationen, måste kunna påvisa när arbetet går bra eller inte sköts efter förväntan, vilket stämmer med Byrne & Pierce, (2007) som menar att verksamhetsekonomen har rollen att övervaka.

Administratörer ute i verksamheten skapar verksamhetsekonomerna utbildningar för och försöker att motivera och instruera dem på ett sätt som skapar trygghet och förtroende hos

administratörerna. Skillnader mellan Mintzbergs chefsroll som ledare och verksamhetsekonomernas uppfattningar om sin yrkesroll, verkar ligga i de olika uppgifterna som yrket kräver, chefer och verksamhetsekonomer leder olika medarbetare, och har olika mandat. Verksamhetsekonomerna uppger att de leder genom att förklara, agera stödjande och genom att ge råd, men att verksamhetsekonomens roll är mer vägledande genom att kommunicera visioner, berömma, kritisera och visa på goda exempel.

Verksamhetsekonomernas roll som ledare innefattar inte att befordra och att avskeda vilket gör att de teoretiska verktygen till fullo inte kan förklara ekonomens roll, även om den har stora likheter till Mintzbergs klassificering av rollen. Dock medverkar verksamhetsekonomen i att anställa andra verksamhetsekonomer till sin avdelning tillsammans med ekonomichefen. Andra skillnader är att Mintzbergs chefer leder medarbetare i grupp, medan ekonomen oftast leder enhetschefer mer enskilt. Verksamhetsekonomen arbetar mer som expert och stöttande, och Mintzbergs chefer beskrevs som beslutsfattare och planerare. Ledarskap för ekonomer uppfattas vara mer rådgivande och kommunicera visioner, för att få alla enhetschefer att arbeta åt samma håll, för att hålla kostnaderna nere och följa den lagda budgeten. För verksamhetsekonomen handlar ledarskapet också om att vara en expert som gör uttalanden och stöttar chefen att ta beslut, att ge utlåtande om budgeten samt vara behjälplig i dataprogram.

Enligt Mintzberg (1973) innebär chefens roll som nätverkare att underhålla, utveckla och skapa relationer utanför den egna gruppen, för att få och ge tips, hjälp och stöd. Rollen som nätverkare anser Mintzberg som viktig för organisationens förbindelser med omvärlden. Verksamhetsekonomerna använde likande begrepp som Mintzberg, de underhåller sitt nätverk genom att aktivt ringa och ses för diskussioner, för att få och ge tips.

Verksamhetsekonomerna ser sitt nätverk som viktigt och försöker att utöka det för att bli starkare och arbeta mer enigt i staden. Nätverket uppfattas vara något verksamhetsekonomen uppskattar för att deras personliga utveckling och som kunskapsbank.

Verksamhetsekonomerna underhåller sina kontaktnät genom att ringa och ses för diskussioner, för att få samarbetet att bli starkare och för att utöka sitt kontaktnät.

Ekonomerna beskriver att de ofta använder sina nätverk för att lösa problem och för att utvecklas i sin yrkesroll. Verksamhetsekonomen uppfattning av sin roll som nätverkare är på flera sätt lik Mintzbergs roll beskrivning och kan därför anses kunna förklara verksamhetsekonomernas nätverksroll.

Enligt Mintzberg (1973) innebär chefens roll som galjonsfigur att chefen genom den formella auktoriteten som är knuten till yrket, agerar representant eller symbol för organisationen, under exempelvis möten och under ceremonier. Respondenterna använde begrepp som företrädare och ambassadör, och när jag lyssnade och försökte analysera vilket budskap mina respondenter hade så det var egentligen synonymer och liknande termer som Mintzberg använde i sin teori. Rollen som galjonsfigur enligt Mintzberg beskrivning stämmer väl på verksamhetsekonomernas uppfattning av sin yrkesrolls arbetsuppgifter genom att verksamhetsekonomerna som är offentliga tjänstemän anser sig vara ambassadörer och representanter för ekonomiavdelningen, och upplever sig själva bli en symbol för det ekonomiska läget för sin sektors ekonomi. Verksamhetsekonomerna uppfattar att de representerar Göteborgs stad och sin yrkeskår och är företrädare för kommunen.

Verksamhetsekonomerna föreläser och gör presentationer för andra inom organisationen under utbildningar de håller i, samt för åhörare utanför organisationen under föreläsningar på universitet om sin yrkesroll.

5.2 Tolkning om verksamhetsekonomernas uppfattningar och informationsroller i samarbete med enhetschefer.

Enligt Mintzberg (1973) använde chefer använde fem grundläggande kommunikationssätt. Genom; post (dokumenterad kommunikation), telefon, informella möten (informella ansikte mot ansikte), planerade mötet (formell ansikte mot ansikte), och genom inspektionsrundor. Verksamhetsekonomerna verkar kommunicera genom mail, post (dokumenterad kommunikation), telefon, informella möten (informella ansikte mot ansikte), planerade mötet (formell ansikte mot ansikte) samt genom virtuella inspektionsrundor. Mintzberg fann att cheferna han studerade visade stark preferens för verbal kommunikation, vilket inte stämmer med vad verksamhetsekonomerna föredrar när de sköter den alldagliga kommunikationen. Verksamhetsekonomerna hade uppfattningen att de oftast föredrar och använder mail som kommunikationsmedel, då mail skapar en försäkring av vad som bestämts för båda parter för att freda sig själv och andra om konflikt skulle uppstå.

Om det är viktig information som ska utbytas föredrar verksamhetsekonomerna muntlig kommunikation vilket är samma kommunikationssätt som Mintzbergs (1973) chefer, vilka visade stark preferens för verbal kommunikation. Viktigare diskussioner och kontakt med högre chefer, föredrar verksamhetsekonomerna muntligen, genom informella och formella enskilda möten, medan kommunikation med enhetschefer oftast sker via mail korrespondens men även på månadsmöten, via telefon, samt månadsvis genom personliga möten. Att mail föredras beror på att de flesta verksamhetsekonomer har många enhetschefer som de under en månad har flera träffar med. Om det endast skulle ske via personliga möten skulle verksamhetsekonomer och enhetschefer inte hinna med resten av sina arbetsuppgifter. En annan orsak till att de oftare träffar områdescheferna och sektorcheferna uppfattas bero på den geografiska närheten. Områdescheferna och sektorchefen sitter i samtliga respondenters byggnader, medan enhetscheferna sitter ute i stadsdelarna nära verksamheterna. Alltså stämmer Mintzbergs (1973) teori om att den verbala kommunikationen föredras även med verksamhetsekonomers uppfattning, men prioriteras främst med när det gäller viktig information eller när kommunikationen sker med högre chefer. Telefonen som kommunikationssätt är mer prefererat i vissa stadsdelar och mindre populärt i andra. Vissa verksamhetsekonomer menar att de ser telefonen som ett stressmoment som avbryter dem i arbetet och föredrar därför mail som de kan svara på när de får tid istället. Andra använder telefonen som arbetsmedel och ser det som ett redskap när man till exempel inte hinner med att ses för exempelvis viktiga arbetsmoment så som prognosuppföljning.

Verksamhetsekonomerna gör inga inspektionsrundor ute hos de enhetschefer de arbetar med, vilket kan bero på att de är verksamhetsekonomer och inte chefer med personalansvar. Verksamhetsekonomerna gör istället virtuella inspektionsrundor via programvaror där enhetschefernas ekonomiska information finns tillgänglig. Verksamhetsekonomerna har uppfattningen att de även är en kontrollfunktion, vilket gör att de har översikt på enhetschefernas ekonomiska följsamhet virtuellt. Mintzbergs chefer hade fem grundläggande

kommunikationssätt, medan ekonomerna visade sig ha fler, troligen beroende på att tekniken sedan Mintzbergs studie genomfördes år 1973, har förändrats. Det kommunikationsmedel som ekonomerna använder mest frekvent är mail. Mail fanns inte på Mintzbergs tid, utan får ses som ytterligare tillägg till dokumenterad kommunikation under post, då mail är likt post dokumenterad kommunikation. Dock får även verksamhetsekonomen post idag, därför har verksamhetsekonomen fler kommunikationssätt än dåtidens chefer. Flera av verksamhetsekonomerna beskriver att de under en dag kan ha flera möten, telefonsamtal samt konverserande via e-mail, vilket visar att de arbetar mer ihop med andra, än endast enskilt, samt att de har ett ganska fragmenterat arbete vilket stämmer med Carlson (1951) och Mintzbergs (1973). Mycket tyder på att de ihop med administratörer, enhetscheferna, områdescheferna och sektorcheferna också har ett mellanberoende i form av att de inte kan utföra sina arbetsuppgifter utan varandra. Likt Mintzbergs chefer så uppfattas verksamhetsekonomerna kunna styra sina egna arbetsuppgifter även om de har många skyldigheter.

Enligt Mintzbergs (1973) definition av rollen talesman uttrycker sig chefen åt organisationens vägnar, genom rapportering till överordnade chefer men också utåt i media.

Verksamhetsekonomerna uppfattar att de uttrycker sig ofta åt sektorns vägar, genom rapportering och föredrag där de anser att de är ambassadörer för staden, vilket gör det viktigt att de agerar professionellt och gör ett gott intryck. Verksamhetsekonomerna uppfattar att de har en viktig roll i att förmedla information och rapportera information de fått eller kommit fram till. De har en nyckelposition i organisationen genom att rapportera vidare information, för att viktiga beslut ska kunna tas av politiker vilket kommer att få konsekvenser.

Verksamhetsekonomerna rapporterar ofta uppåt i organisationen, bland annat till nämnder och sektors ledningsmöten, vilket stämmer väl överens med Mintzbergs definition av vad en talesman har för arbetsroll. Dock så skiljer sig Mintzbergs chefers talesmansroll jämfört med verksamhetsekonomens på en punkt. Verksamhetsekonomerna upplever inte att de uttrycker sig utåt i media och upplever inte att de bör uttrycka sig utåt i media som tjänstemän, men verksamhetsekonomen har presentationer på nämndmöten där allmänheten och media ibland är inbjudna. Skillnaderna mellan uppfattningar och roll beskrivningarna gör att rollen som talesman kan skilja sig mellan verksamhetsekonomens roll och kan därför inte förklaras av Mintzbergs chefers rolls definition av rollen som talesman.

Mintzberg (1973) beskrev att rollen som bevakare innebär att kontinuerligt söka information om organisationen och förstå vad som händer i organisationen och i dess närmaste omvärld. För att skapa förståelse om problem och möjligheter som finns, läses rapporter, böcker och görs besök ute i organisationen. Verksamhetsekonomens yrkesroll uppfattas hantera i likhet med Mintzbergs chefers olika sorters information som verksamhetsekonomerna måste ta ställning till. Verksamhetsekonomerna söker aktivt information och bevakar sin stadsdels nämndmöten samt kommunalfullmäktiges beslut, för att förstå vad som händer i organisationens i nuläget och i närmaste framtid. Detta i försök att skapa en bild av vad som kommer att hända och vad som händer i deras närmaste omvärld, vilket stämmer väl överens med Mintzbergs rollbeskrivning. Verksamhetsekonomerna söker information från kollegor genom informella möten i korridoren. Verksamhetsekonomerna läser även dagligen på intranätet där information riktad till stadsdelen läggs ut kontinuerligt, vilket skulle kunna

liknas vid Mintzbergs rollbeskrivning av informations sökande chefer som i Mintzbergs fall sökte information via böcker och rapporter. Skillnaden i sättet att söka information via böcker och rapporter jämfört med ett intranät, kan bero på teknologiska framsteg och på den nya tidsandan, där den viktiga informationen som ska gå ut till verksamhetsekonomerna rapporteras och återfinns på ett intranät, något som kräver internet uppkoppling, något som kan antas inte fanns hos offentliga chefer under 1970-talet.

Rollen som informationssorterare innebär enligt Mintzberg (1973) att informationen sorteras och förmedlas vidare efter att informationen inkommit till chefen, innan den går ut till medarbetarna. Verksamhetsekonomerna behandlar information dagligen och skickar vidare information eller tar upp den på möte efter att de tagit del av den. Om de anser att informationen är viktigt för andra att ta del av, vilket tyder på att de förmedlar information likt Mintzbergs chefer. Verksamhetsekonomerna avväger om informationen bör nå andra innan de tar kontakt med kollegor om de anser att informationen bör nå dem, och håller inne informationen om de anser att det inte är deras sak att föra informationen vidare. Informationen kan vara av känslig karaktär eller måste kanske beslutas eller bearbetas av högre chefer innan den når andra, vilket även tyder på att de uppfyller Mintzbergs beskrivning av att sortera informationen. Verksamhetsekonomen gör även distinktionen om informationen ska gå vidare, vilket tyder på att verksamhetsekonomen tar egna beslut om att invänta ytterligare förklaringar på informationen innan den förmedlas, medan Mintzberg inte gör den distinktionen. Att verksamhetsekonomen tar beslut om att vänta på ytterligare information, kan tyda på att rollen som informations sorterare är annorlunda jämfört med Mintzbergs chefsrollbeskrivning eller att Mintzberg inte valde att ta med just den delen i sin beskrivning.

5.3 Tolkning om verksamhetsekonomernas uppfattningar och beslutsfattande roller i samarbete med enhetschefer.

Mintzbergs (1973) beskrivning av en initiativtagare är att chefen agerar som en slags entreprenör som ser möjligheter att utveckla organisationen, att förbättra och förnya tjänster samt skapa förändringar. Verksamhetsekonomerna beskriver att i sin yrkesroll så är det viktigt att uppmärksamma problem och ta initiativ att lösa dem, vilket stämmer väl överens med Mintzbergs roll beskrivning av initiativtagare rollen. Verksamhetsekonomerna uppfattas försöka att lösa problem genom att finna nya metoder och rutiner, då systemen är svåra att ändra och inte helt felfria enligt verksamhetsekonomerna. Verksamhetsekonomerna ser organisationen som mycket komplex och svår att fort förändra, dock anser verksamhetsekonomerna att det är en självklarhet att lyfta frågor och komma med nya idéer. Det IT- system som verksamhetsekonomerna och cheferna arbetar i, anser verksamhetsekonomerna inte vara helt anpassat till användarna. Användarvänligheten känner verksamhetsekonomerna att de inte kan påverka, då systemet är svårt att byta ut, men metoderna runt systemet och rutiner kring sitt arbete uppfattar de vara förändringsbart. Det finns en del hopplöshet i uttalandet om organisationens programsystem som är svåra att ändra på för enskilda individer. För verksamhetsekonomen verkar uppfattningen vara att det är systemen som är svåra att förändra. Att känna att systemen upplevs som ett hinder kan påverka instämmandet i att verksamhetsekonomen har rollen som initiativtagare så som Mintzberg beskrev den. Då Mintzberg beskrev rollinnehavaren som en person som ser

möjligheter att utveckla organisationen, vilket även borde innefatta förmågan att se möjligheter i att utveckla system.

Den krislösande rollen enligt Mintzbergs (1973) modell innebär att ledaren hanterar konflikter mellan anställda, och hanterar konflikter med andra organisationer och störningar exempelvis i form av förluster av resurser som inte kan ignoreras. Verksamhetsekonomernas uppfattning är att de inte själva hanterar konflikter mellan andra anställda ute i verksamheten. Dock upplever verksamhetsekonomerna att de inte allt för sällan hamnar i konflikter som ofta uppstår då verksamhetsekonomen är budbärare av negativ information. Konflikter och kriser är något som verkar uppfattas ingå i arbetet ganska ofta, då verksamhetsekonomerna arbetar med känsliga frågor. Konflikter och störningar bygger oftast på att de enhetschefer som verksamhetsekonomen stöttar i budgetarbetet, inte har följt den givna budgeten, utan har överanställt eller handlat upp mer resurser än avtalat. Verksamhetsekonomens arbete innebär att återge chefers hushållning med sin budget och ge förslag på hur de kan skära ner på utgifterna för att hålla enheterna inom budgetramarna, vilket enligt verksamhetsekonomerna kan tas mycket personligt av cheferna. Verksamhetsekonomen har en god förståelse för att enhetschefen kanske bryr sig om andra mål än de ekonomiska, men verksamhetsekonomen anser att det är dennes arbetsuppgift att ha det ekonomiska perspektivet på frågor. Det är i båda parter intresse att konflikten löses samt att budget följs, följs inte budgeten måste en åtgärdsplan upprättas. En återkommande negativ budgetavvikelse kan enligt verksamhetsekonomerna påverka chefernas fortsatta arbete som chefer, vilket kan ligga till grund för att konflikten lätt kan bli personlig och blossa upp mellan parterna. För verksamhetsekonomerna som ofta blir personligt delaktiga i konflikter verkar fler delar än Mintzbergs rollbeskrivning ingå, då verksamhetsekonomen inte står utanför konflikten och försöker lösa den så som Mintzbergs chefsrolls beskrivning uppfattas göra, utan verksamhetsekonomerna uppfattas som mer involverad i konflikten då verksamhetsekonomen ofta ofrivilligt blir en part i konflikten enligt verksamhetsekonomerna. Mintzbergs beskrivning av en kris lösare innefattade att rollinnehavaren hanterar konflikter mellan andra anställda, vilket inte verksamhetsekonomerna uppfattas göra. Verksamhetsekonomrollen stämmer inte helt överens med Mintzbergs rollbeskrivning av en kris lösare. Verksamhetsekonomen uppfattas ha en djupare roll än Mintzbergs chefer då de också ofta får vara budbäraren och därmed även den person som får försöka att förklara och påverka motparten, vilket ändå borde göra att rollen som kris lösare aktuell för verksamhetsekonomens rollbeskrivning.

Rollen som resursfördelare innebär enligt Mintzberg (1973) att ha kontroll över resurser och fördela pengar, personal, lokaler, vilket ger makt över vad organisationen ska prioritera. Verksamhetsekonomerna upplever att de till stor del påverkar hur resurser fördelas i stadsdelsförvaltningarna, även om det är politiker som har den yttersta fördelningsmakten, så har verksamhetsekonomerna resursfördelningsmodellerna vilket enligt ekonomerna påverkar resursfördelningen. Verksamhetsekonomerna beskriver olika sorters resurser, dels sin sektors budget, sina system men även deras matematiska modeller samt sin egen tid och engagemang. Även om det är politikerna som har den yttersta makten av var resurserna ska läggas så uppfattas verksamhetsekonomerna ge råd och riktlinjer hur de bör läggas i redovisningen samt avgöra och påpeka vad som kräver mer resurser än vad som tidigare tilldelats. Lundqvist

(1998) som återfinns i 3.1 avsnittet tidigare forskning, menade att tjänstemän i svenska förvaltningar lyfter upp problem, bereder och implementerar de beslut som politiker har fattat i förvaltningar och spelar därför en stor roll för vårt samhälles demokratiska grundstruktur, vilket verksamhetsekonomerna uppfattas göra. Lundqvist antagande om tjänstemansrollen kan förklara verksamhetsekonomens uppfattning av sin yrkesroll. Verksamhetsekonomerna påverkar enhetschefer i frågor som rör hur mycket personalenheten bör ha, samt hur mycket inköp som bör och inte bör göras. Verksamhetsekonomerna påpekar att de saknar det yttersta ansvaret för enheterna och att enhetscheferna tar besluten, samt även bör ha kontrollen. Dock påverkar verksamhetsekonomerna även enhetschefernas chefer, vilka är områdescheferna och ger dem råd om frågor rörande resurser, som påverkar resultaten. Dessa råd tas vidare till sektorchefen om de anses vara bra. Verksamhetsekonomerna beskriver att de kan påverka hur resurser fördelas dels genom var de själva prioriterar att lägga sin tid och även genom att de kan bestämma vilken slags resursfördelningsmodell sektorn ska ha, som i sin tur påverkar hur sektorn fördelar resurserna, alltså den del av organisationen de har hand om. Verksamhetsekonomernas beskrivning av sin roll överensstämmer med Mintzbergs roll beskrivning om att ha kontroll över resurser och fördela dem. Förutom på två punkter. Ekonomerna upplever inte att de påverkar vilken personal eller vilka lokaler som ska ingå i organisationen, vilket gör att Mintzbergs rollbeskrivning inte helt kan förklara verksamhetsekonomens roll.

Rollen som förhandlare innebär enligt Mintzbergs rollbeskrivning att chefen har auktoritet att fatta beslut och förhandla med andra personer, organisationer och myndigheter, så som nyanställda, leverantörer och fackförbund. Verksamhetsekonomerna uppfattar sig kunna påverka beslut om hur sektorn ska fördela resurser genom att ge förslag och råd, beroende på deras erfarenhet och förståelse för verksamheten, men anser sig inte vara beslutsfattare eller ansvariga för de beslut som fattas utan agerar enbart rådgivare, vilket gör att de inte följer den beskrivning som Mintzberg chefsroll som förhandlare, som innefattar att ha auktoritet att fatta beslut. Dock så hjälper ekonomerna ibland enhetschefer, att förstå sitt ekonomiska läge genom att påpeka att enhetscheferna inte har råd att ha mer personal eller inhandla mer material då det överstegrar sektorns ekonomi. Om enhetscheferna inte följer verksamhetsekonomens rekommendationer, så kopplar verksamhetsekonomerna in högre chefer för att få enhetschefen att ta rätt beslut. Detta kan ses som att de påverkar och hjälper enhetschefen att ta rätt beslut, ibland med tuffare framtoning enligt verksamhetsekonomerna. Verksamhetsekonomerna upplever att de förhandlar inom sin sektor genom att lyfta frågor om ytterligare resurser och att de försöker minska kostnader genom att föreslå nedskärningar hos enheterna, främst personalnedskärningar, vilket stämmer överens med Mintzbergs rollbeskrivning, som innefattar att man förhandlar med andra i organisationen. Verksamhetsekonomerna lyfter även frågor om ytterligare resurser till överordnade om enhetschefen vill det. Ekonomerna är dock tydliga med att man måste se till hela sektorns ekonomi, för om någon enhet önskar mer resurser så tas de pengarna oftast från någon annan enhet. Verksamhetsekonomerna upplever inte att de förhandlar med andra utanför organisationen så som fackförbund, leverantörer eller nyanställda, och verksamhetsekonomerna saknar visst beslutsmandat och uppfyller därmed inte Mintzbergs fulla beskrivning av rollen som förhandlare. Rollen som verksamhetsekonomerna uppfattas ha

stämmer dock bättre in på Paulsson (2012) beskrivning av verksamhetsekonomen som affärspartner, där ekonomen har en god förståelse för verksamheten i helhet, och planerar framåt i de beslut han medverkar i att fatta ihop med enhetscheferna. Paulsson (2012) menar också att ekonomer kan påverka beslut genom att presentera den information de finner viktigast för beslutsfattaren. Detta stämmer med att verksamhetsekonomerna anser sig kunna välja resursfördelningsmodell, vilket påverkar resultaten som verksamhetsekonomen visar för olika chefer i hierarkin och som därmed påverkar stadsdelens sektors ekonomi. Byrne & Pierce, (2007) menade att en viktig egenskap som verksamhetsekonomer behöver är att kunna instruera chefer, vilket de anses kunna göra när ekonomen märker att chefen inte kommer att hålla budgeten. Verksamhetsekonomen är då tvungen att ha hårdare framtoning för att få enhetschefen att förstå ekonomins begränsningar.

5.4 Tolkning om verksamhetsekonomernas uppfattningar om tekniska roller i samarbete med enhetschefer.

En sista roll som framkommit och som inte har gått att förklara av Mintzbergs (1973) beskrivning av arbetsroller, är verksamhetsekonomernas upplevelse av sin arbetsroll av som innebär att stötta och utbilda enhetschefer i de redovisningsprogram som staden använder. Verksamhetsekonomernas åsikter är enhetliga om att en god datorvana är väsentlig för att kunna utföra sitt arbete. De återger även att budget, prognos och uppföljningsmöten ofta innefattar de dataprogram som många av enhetscheferna har svårt att sätta sig in i. Rollen är framträdande som en av de roller som ekonomerna beskriver som viktigast, dels när ekonomerna ansåg att deras arbete innebar att vara affärspartner i form av pedagog, Paulsson (2012). Då den pedagogiska rollen för verksamhetsekonomen innefattar att försöka förklara och repetera hur man lägger in och ändrar i de IT- program som kommunen använder, samt utbilda andra i redovisningssystemen vilket verksamhetsekonomerna utför med sektorns administratörer utöver enhetscheferna.

Rollen kan komma att förklaras av studien av Byrne och Pierce (2007) som menade att verksamhetsekonomers egenskapsbeskrivning också innefattades av att ha goda IT kunskaper. Byrne och Pierce (2007), beskrev dock inte att rollen krävdes för att hjälpa enhetschefer i sitt arbete, utan kan riktas till en annan av ekonomens arbetsuppgift som innefattar att ekonomen själv ofta arbetar enskilt i redovisningsprogrammen. Detta kräver goda IT- kunskaper. En rollbeskrivning mer lik verksamhetsekonomerna uppfattning av vad de gör, är framtagen av Pugliese (1985) och återfinns i kapitlet 3.1 Tidigare forskning. Enligt Pugliese 's (1985) rollbeskrivning av en teknisk expertroll, tillhandahåller rollinnehavaren teknisk expertis till projekt på en arbetsplats, och fungerar som en konsult till interna eller externa projekt och konsulterar andra i tekniska frågor. Verksamhetsekonomerna tar på sig olika roller när det kommer till att hjälpa cheferna med den tekniska biten. Ibland agerar de instruerande och lärande men även övertalande så att enhetscheferna ska förstå och lita på programmen. Några verksamhetsekonomer beskriver att de gör hela arbetet i redovisningsprogrammet åt flera chefer. Detta för att underlätta för cheferna. Verksamhetsekonomerna ser det som en service åt cheferna. Dessa verksamhetsekonomers beteende verkar stämma bättre in på den funna rollen som teknisk expert. Beskrivningarna av vad många verksamhetsekonomen uppfattar sig göra i sitt arbete liknar Pugliese 's (1985) beskrivning av den tekniska expertrollen.

Verksamhetsekonomen uppfattas anse att det går mer tid till att visa enhetscheferna systemen än vad det borde, då systemen inte är gjorda för enhetscheferna enligt deras mening. Andra ekonomer tycker att prognosinläggningen bör ske av cheferna själva och ser som mål på sikt, att de utbildningar som verksamhetsekonomena genomför med enhetscheferna ska med tiden göra samtliga enhetschefer mer bekväma och tillräckligt kunniga för att genomföra detta arbete själva. Pugliese's (1985) roll som teknisk expert innefattades inte i Mintzbergs chefsroller men har uppfattats som en av de mer betydande rollerna hos flera verksamhetsekonomer.

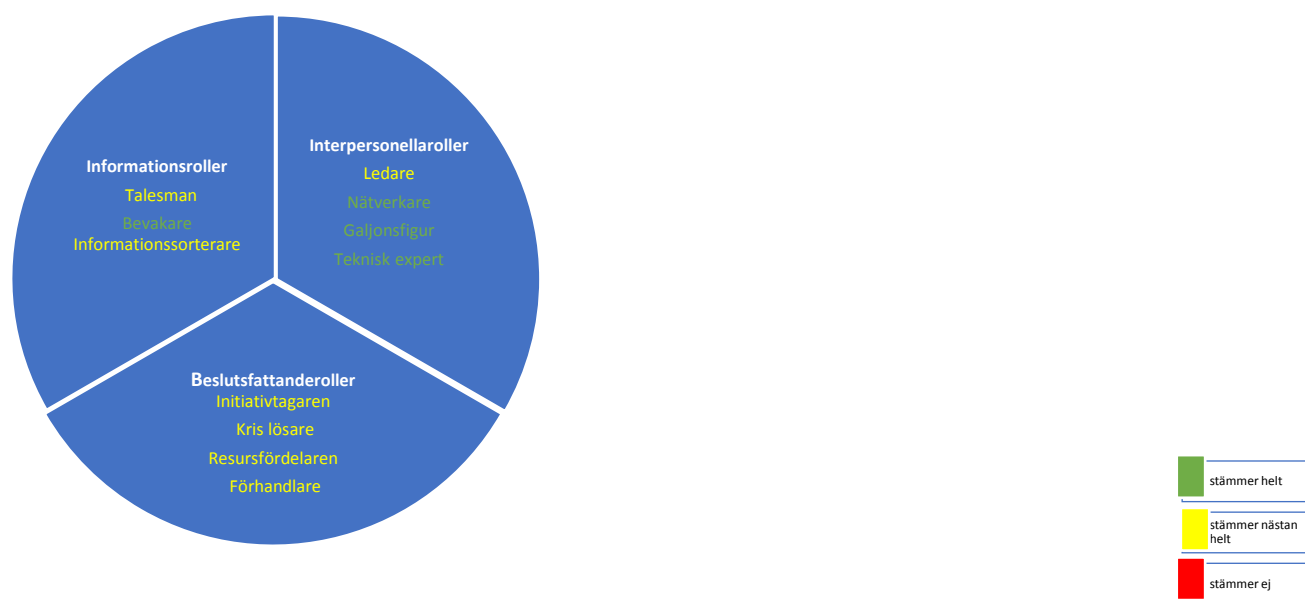


Bild 2. Sammanfattning av verksamhetsekonomena uppfattningar om sin yrkesrolls tolkningar av Mintzbergs intrigerade tio chefsroller av en chefsgestalt, med tillägg av Pugliese (1985) tekniska expertroll.

Källa: Egenkonstruerad bild, utifrån Mintzberg (1973) forskning om chefers tio roller, med tillägg av den tekniska expert rollen utifrån Pugliese (1985).

5.5 Verksamhetsekonomena om sin yrkesroll inom verksamheten

I avsnittet diskuteras och lyfts verksamhetsekonomers uppfattningar om sina yrkesroller, och har tolkats utifrån de teoretiska verktyg som studien använt i form av tidigare forskning om verksamhetsekonomer, så som Paulsson (2012) och Byrne och Pierce (2007). Paulsson menade att verksamhetsekonomer har mer en roll som coach än någon annan av de affärsroller han tog upp, vilket har tagits i beaktning, och därför har även definitioner av en coach från Selin, (2004) och Berg (2007) upptagits och diskuteras i förhållande till de uppfattningar verksamhetsekonomena haft om sin roll. Kapitlet tar upp likheter och olikheter till de teoretiska verktygen med de uppfattningar som återgetts av verksamhetsekonomena, för att se hur väl de teoretiska verktygen stämmer överens med de roller som verksamhetsekonomena i stadsdelsförvaltningar inom Göteborgs stad uppfattar att de har.

Avsnittet diskuterar i slutet de egenskaper som de teoretiska verktygen ansett att verksamhetsekonomer bör behärska i sin yrkesroll med vad verksamhetsekonomerna i Göteborgs stads stadsdelsförvaltningar anser att man bör besitta som verksamhetsekonom.

5.6 Tolkning om verksamhetsekonomernas uppfattningar av sin yrkesroll

Paulsson (2012) menade att verksamhetsekonomernas roll har förändrats och att de inte längre har rollen som en passiv producent av finansiell information, vilket har visat sig stämma med respondenternas huvudsakliga åsikt. Även om några verksamhetsekonomer har ansett att det i vissa processer och arbetsmoment har inslag av en traditionella beancountern, så har den rollen fått en allt mindre betydelse för de arbetsmoment som verksamhetsekonomen i huvudsak utför, menar verksamhetsekonomerna. Paulsson (2012) menade att verksamhetsekonomer inom offentlig verksamhet har gått ifrån att ha den traditionella beancountern rollen. Detta har varken kunnat styrkas eller har motsagts av respondenterna. Dock har bara en verksamhetsekonom känt igen sig som den traditionella ekonomen, beancountern. Respondenternas huvudsakliga uppfattning kan därför antas överensstämja med Paulssons (2012) verklighet. Andra ekonomer menar likt Paulsson (2012) att den traditionella rollen inte hör till verksamhetsekonomsyrket längre, och att de börjar gå över till ett mer coachande förhållningssätt, men att de främst är pedagoger och analytiker. Byrne & Pierce (2007) menade att verksamhetsekonomers roll behöver tolka formation och förmedla innehållet samt övervaka, vilket skulle kunna tillskrivas rollen som analytiker.

Verksamhetsekonomerna beskriver att de involverar sig mest i sin sektor men ser till hela organisationens helhet när de arbetar. Verksamhetsekonomerna beskriver sig själva som en kugge i ett stort maskineri. Minst en av de roller som beskrivs av Paulsson(2012) som affärspartnerroll svarar samtliga respondenter i olika utsträckning att de utövar. Rollen som pedagog är mest frekvent i de svar som inkommit från respondenterna, näst frekvent är rollen som analytiker, därefter rollen som coach. Verksamhetsekonomerna som ansett att de varit analytiker har menat att rollen som pedagog är näst viktigast, medan de som svarat rollen som pedagog har inte har tagit med rollen som analytiker i sin arbetsrolls uppfattning. I ett av fallen valdes rollen som coach in som alternativt samverkande roll. Svaren från respondenterna stärker därför uppfattningen att pedagogrollen är den främsta rollen som verksamhetsekonomerna känner igen sig i.

Paulsson (2012) menade att de att de flesta verksamhetsekonomer idag har rollen som coach, vilket inte uppfattas överensstämja med verksamhetsekonomernas åsikt om sin yrkesroll. De anser sig främst vara pedagoger i samarbetet med enhetschefer. Mest frekvent svarar respondenterna att de i samarbetet med enhetscheferna är till för att ge råd och stöd i ekonomiska ärenden, främst för att få enhetschefer att fatta rätt beslut, kortsiktigt och långsiktigt. Enligt Selin (2004) skapar coaching mer självständiga medarbetare som på sikt minskar arbetsbördan för ledaren och skapar möjlighet till delegering. Några verksamhetsekonomer beskriver att verksamhetsekonomerna i dagsläget lägger in flera enhetschefers prognoser utan chefernas medverkan. Målet är dock enligt flertalet verksamhetsekonomer att cheferna påsikt ska kunna utföra detta moment själva. Detta kan tolkas som att man i framtiden ser ett mer coachande förhållningsätt mot cheferna i vissa arbetsmoment.

Enligt Berg (2007) är en coach bra på att skapa en öppen och trygg arbetsplats, skapa förtroende hos medarbetarna, ställa bra frågor, lyssnar aktivt, vara ödmjuk och visar omtanke samt respekt för sina medarbetare och ger medarbetarna alternativ att välja mellan och uppmuntrar till handling, egenskaper som av verksamhetsekonomerna uppfattas som viktiga i deras arbetsroll. Berg (2007) beskriver att man som coach inte bör ge konkreta råd, lösningar och rekommendationer, samt att man inte ska lösa problem för den man coachar. Att ge råd, lösningar och rekommendationer beskrivs av samtliga verksamhetsekonomer vara en stor del av deras arbetsuppgift, råd som de baserar på erfarenhet och analyser. Detta tyder på att verksamhetsekonomerna inte har en roll som coach i de flesta fall, även om de har som mål att i framtiden ha ett mer coachande förhållningssätt mot cheferna, vilket motsäger Paulsson (2012) teori. I dagsläget uppfattas verksamhetsekonomerna arbeta mer som pedagoger och analytiker gentemot enhetscheferna, affärspartner roller som de tillfrågande verksamhetsekonomerna själva känner igen sig som. Att verksamhetsekonomer främst är coacher som Paulsson (2012) påstod stämmer inte idag, men kan komma att stämma i framtiden. Endast fyra av respondenterna känner igen sig i rollen som coach, och i dessa fall anser inte respondenterna att det är deras mest framstående roll i samarbetet med enhetscheferna, vilket även talar emot Paulsson (2012) teori om att coachen är den vanligaste rollen för verksamhetsekonomer.

Verksamhetsekonomerna anser att de byter roller beroende på tid och arbetstillfälle under året, då olika processer fortgår, och processerna kräver olika rollerna i olika utsträckning för att utföra arbetsuppgifterna. En verksamhetsekonom förklarade att den analytiska rollen krävs för att kunna analysera data och ta fram underlag, och den pedagogiska rollen behövs för att förklara olika underlag och redovisningsverktyg för enhetscheferna. Vilket tyder på att verksamhetsekonomer främst har rollen som pedagog och coach när de träffar enhetschefer, men när de själva arbetar ensamma eller tillsammans med andra verksamhetsekonomer är mer analytiska i sin roll. En annan verksamhetsekonom förklarar att man börjar ha ett mer coachande förhållningssätt mot cheferna, medans de flesta anser att coaching är en liten del av arbetet. En tredje verksamhetsekonom uppfattar motsatt att denne inte tror att enhetscheferna vill ha en verksamhetsekonom som coach utan helst en pedagog och analytiker, vilket denne svarade var de roller som han själv hade, vilket tyder på att verksamhetsekonomerna anser sig ha de roller som cheferna vill ha.

Verksamhetsekonomerna beskriver att deras sätt att arbeta sker genom att leda chefer genom att stötta och ge råd i ett nära samarbete. Att vara bra på att samarbeta tog Paulsson (2012) upp som en viktig del i rollerna som affärspartner. Verksamhetsekonomerna upplever att de stödjer genom att lyssna, argumentera och diskutera. Verksamhetsekonomerna försöker att skapa en ekonomisk förståelse för de chefer som de stödjer genom att ge råd och lösningar till cheferna. Enligt Verksamhetsekonomerna är det viktigt att skapa förtroende hos enhetscheferna. Förtroende anser de skapa genom att lyssna på enhetscheferna men också genom att vara tydliga i vad som förväntas av dem, vilket stämmer med Paulsson (2012). Han menar att en viktig rollegenskap är att vara bra på att kommunicera ut vad som bör ske. Verksamhetsekonomernas uppfattning i förtroendefrågan stämmer också väl överens med Byrne & Pierce (2007) som menar att en nära relation mellan verksamhetsekonomer och enhetschefer skapar förtroende och gör att cheferna är mer öppna om vad de behöver hjälp

med av verksamhetsekonomen. Verksamhetsekonomerna menar också att det är viktigt att prata om mer än ekonomi med enhetscheferna för att själva öka sin förståelse för hur enhetscheferna tänker och vill arbeta. Detta stämmer med Paulsson (2012) som beskriver att i ekonomensrollen som affärspartner, ingår det att ha en förståelse för verksamheten, för att förstå vad som påverkar den information och siffror som kommer från verksamheterna. Verksamhetsekonomerna tar även hänsyn till hur mycket förståelse enhetscheferna har för nyckeltal som ska analyseras och för deras förståelse av sammanhang, vilket mest liknar rollen som pedagog. Verksamhetsekonomerna beskriver på olika sätt vad deras arbetsroll innebär för dem, gemensamt verkar vara att de agerar som stöd och ledare för de enhetschefer som de arbetar med. Det är anpassat utifrån hur mycket enhetschefen kan och har erfarenhet av, vilket tar ett par år att skapa sig förståelse om enligt verksamhetsekonomerna. En verksamhetsekonom beskriver hur han inte har ett färdigt paket, utan att han ser utifrån varje enhetschef och utifrån vilka behov som finns, och anpassar sin roll efter det. Det kan tyda på att de har ett situations anpassat ledarskap utifrån medarbetarens kompetens. I vissa fall verkar verksamhetsekonomerna ha en ganska styrande ledarstil då enhetscheferna är nya eller oerfarna inom ekonomi och redovisningssystemen. I andra fall så skapar de åtgärdsplaner när chefen inte klarar av att hålla sig inom ramarna för den givna budgeten. Klarar inte chefen uppdraget att hålla sig inom budgetramen år efter år, så finns det chans att chefens får avsluta sin anställning enligt verksamhetsekonomerna. När enhetscheferna har en högre kompetens och håller sig inom budgetramarna och enhetscheferna upplever sig säkra på sitt arbete och vet vad redovisningen innebär, anger verksamhetsekonomerna att de anpassar sig efter chefen genom att agera stöttande, ge råd och lyssna på enhetschefen. Detta tyder på att verksamhetsekonomen ibland har en coachande ledarstil, dock tycker majoriteten av verksamhetsekonomerna att man ska hålla sig professionell och inte blanda in privata känslor och uppfattningar i yrket, men medger att de gärna lyssnar på enhetscheferna för att skapa förtroende mellan parterna. De mer erfarna, säkra och kompetenta enhetschefer beskriver verksamhetsekonomerna att de knappt behöver träffa för budget och prognosuppföljning. I dessa fall uppfattas verksamhetsekonomen enbart ha en stödjande ledarstil, då han inte blandar sig i enhetschefens beslut utan stämmer enbart av med chefen om denne behöver hjälp.

5.7 Tolkning om verksamhetsekonomernas uppfattningar om yrkesrollens egenskaper
Empirin spred ljus över den variation som verksamhetsekonomsrollen innebär, vilket kan bero på den offentliga organisationens komplexitet som avspeglar sig på verksamhetsekonomernas yrkesroll. De egenskaper som verksamhetsekonomerna tycker är viktigast för sin profession är att ha en god kunskap och att vara pedagogiskt lagd. En verksamhetsekonom uppfattas behöva vara insatt i ekonomiarbete och i verksamheten samt vara organiserad och analytisk, och ha en god datorvana. Samtliga verksamhetsekonomer anser att de anpassar sig efter chefers kunnande inom ekonomi och systemförståelse och beskriver anpassningen som en av svårigheterna i yrket, då de ska hinna gå igenom ungefär samma saker, med samtliga enhetschefer, fast cheferna har olika förståelse för system, ekonomi och redovisning. Byrne & Pierce, (2007) ansåg att verksamhetsekonomen bör vara flexibel i sitt arbete vilket verkar stämma med verksamhetsekonomernas uppfattade av sin rolls behov. Enligt verksamhetsekonomerna finns en policy i stadsdelarna att de ska hjälpa chefer på exakt

samma sätt, men att det inte går om cheferna har olika kunskaper. Olika kunskapsnivåer anses cheferna ha haft inom samtliga tillfrågade sektorer och stadsdelar enligt verksamhetsekonomernas utsagor. En av verksamhetsekonomerna nämner även att det finns skillnader inom stadsdelarna på hur man genomför olika saker, vilket framkommer under intervjuerna, då verksamhetsekonomerna har olika förhållningsätt till hur man stödjer chefer, var man ses och vilket sätt man väljer att kommunicera.

De flesta verksamhetsekonomer beskriver att de försöker utbilda enhetscheferna och att målet är att enhetscheferna ska kunna utföra många uppgifter självständigt. Många anser att en viktig del under möten är att just lyssna på chefs problem och tankegångar för att ingjuta förtroende men också för att verksamhetsekonomen ska hinna fördjupa sin kunskap om verksamheten samt skapa en djupare relation, vilket anses kan få dra över tiden. Andra anser att varje chef ska ha lika mycket tid och behandlas likartat, då man vill ge likvärdig service. Några verksamhetsekonomer utför arbetet för enhetscheferna då det går snabbare och verksamhetsekonomerna ser hjälpen som en del av den service som de ger cheferna. Verksamhetsekonomerna ansåg även att man bör ha en god analytisk förmåga och kunna utbilda och förklara svåra saker på ett lätt sätt, vilket liknar Byrne & Pierce, (2007) definition av egenskapen att kunna tolka information och förmedla innehållet.

Verksamhetsekonomerna beskriver att de hjälper enhetscheferna olika beroende på hur mycket de kan. Att vara pedagogiskt lagd uppfattar verksamhetsekonomerna att de är genom att ha tålamod och lyssna samt förklarar svåra saker på ett lätt sätt, vilket också skulle kunna förklaras av Paulsson (2012). Han menade att vissa verksamhetsekonomer har en arbetsroll som pedagog. Egenskaper så som att vara bra på att samarbeta och diskutera samt vara flexibel, var egenskaper Byrne & Pierce, (2007) ansåg att en verksamhetsekonomers behöver besitta. Verksamhetsekonomerna uppfattar sig ofta samarbeta med administratörer, enhetschefer, områdeschefer och sektorchefer utöver samarbetet med verksamhetsekonomerna i sin och andra stadsdelar inom kommunen. Paulsson (2012) menade att verksamhetsekonomensroll idag beskrivs som en affärspartner, som involverar sig i organisationens helhet, vilket stämmer med verksamhetsekonomernas uppfattning av sin yrkesroll. Verksamhetsekonomerna anser sig samarbeta med dels ekonomiavdelning men även med andra parter ute i organisationen. Verksamhetsekonomerna menar att det viktigaste är att cheferna förstår och kan stå för sin enhets prognos och budget. Verksamhetsekonomerna anser att de måste ha förståelse för den enskilda sektorns komplexitet, chefernas problematik, men även ha en förståelse för hur hela kommunen fungerar och skapa förståelse hos chefer att resurserna är begränsade även om behoven finns. Att ha en god förståelse för verksamheten lyfter Paulsson (2012) som en viktig komponent i att arbeta som verksamhetsekonom, detta är även respondenterna helt överens om.

Respondenterna uppfattas tycka att man bör kunna skilja på professionen och det privata samt vara orädd för att kunna säga ifrån och sätta gränser, då det lätt uppstår ansträngda möten samt konflikter när ekonomin är ansträngd. Verksamhetsekonomerna uppfattar att de måste kunna vara professionella men tydliga och ibland även tuffa i sin framtoning, vilket de anser skulle kunna påverkas om relationen dem emellan är av det mer privata slaget. Att skilja mellan privat och professionen, kan tolkas gå emot Byrne & Pierce (2007) som menar att en

nära relation mellan verksamhetsekonomer och enhetschefer är vad som skapar förtroende och gör cheferna mer öppna om vad de behöver hjälp med av verksamhetsekonomen.

Egenskaper som verksamhetsekonomerna uppfattar att man bör ha för att bemästra deras arbetsroll är att ha en bra retorik, kunna lyssna, kunna stå för det som man sagt, våga tala inför grupp. Egenskaper som kan tolkas passa in på Paulsson (2012) beskrivning av egenskapen att vara bra på att kommunicera. Att kunna samarbeta beskriver också verksamhetsekonomerna som en viktig egenskap, vilket även det stämmer med Paulsson (2012). Att ha en god verksamhetskunskap beskriver Paulsson som viktigt, något som verksamhetsekonomerna också anser viktigt, varför de anser att det är viktigt är för att kunna se samband och förstå att jag är en del av helheten. Det utövade samarbetet mellan enhetschefer och verksamhetsekonomer verkar handla om att kommunicera genom att övertyga, att skapa förståelse och förmedla idéer, likväl handlar samarbetet för verksamhetsekonomerna om att lyssna och ta emot kunskap om verksamheten för att tillsammans med cheferna skapa en gemensam bild.

Verksamhetsekonomerna skapar ett förtroende genom råd och stöd visa att man har förståelse för enhetschefernas verksamhet och problematik. Förtroende verkar också skapas genom att man har gemensamma mål för organisationens framtid, och genom att visa för cheferna att verksamhetsekonomen har andra kunskaper än cheferna. Förtroendet anses som viktigt och många verksamhetsekonomer anser sig vara en symbol för ekonomin och anser därför att de måste agera korrekt och professionellt. Detta visar de genom att verksamhetsekonomen är lugn och stabil när resultaten är negativa. Verksamhetsekonomerna skapar förtroende genom att föra chefers förfrågningar uppåt i organisationen på enhetschefernas begäran då de visar att de arbetar för chefernas sak. Att ge kritik och beröm anser verksamhetsekonomerna ingår i deras arbetsuppgifter då verksamhetsekonomerna även ser sig som en slags kontrollfunktion som måste kunna påvisa när arbetet går bra eller inte sköts efter förväntan. Att ge kritik beskriver många av verksamhetsekonomerna att det gör de när det verkligen behövs, och att de vid tillfället försöker att ge konstruktiv kritik. Något som även lyfts av verksamhetsekonomerna är att de måste kunna stå för något man uttalat. Om de blir ifrågasatta visar de underlag och backar inte i viktiga frågor, på så vis visar verksamhetsekonomen att cheferna kan lita på deras kunskap och självsäkerhet. Enligt Berg (2007) kan en coach skapa förtroende och en trygg arbetsplats, något verksamhetsekonomerna känner igen sig i att de försöker skapa. För verksamhetsekonomerna beskrivs det som viktigt att ha ett stort förtroende från enhetschefer, områdeschefer och sektorchefer för att kunna utföra sina arbetsuppgifter. Förtroendet skapar en öppenhet och andra problem än ekonomiska kan därför tas upp under möten förklarar respondenterna. Problem som vidgar verksamhetsekonomens förståelse för verksamheten och som kan komma att påverka verksamhetsekonomens ansvar i framtiden. Verksamhetsekonomerna menar att förtroendet är väsentligt för att verksamhetsekonomen ska kunna ge rätt råd och stöd till enhetscheferna, vilket stämmer väl överens med Byrne och Pierce (2007).

Verksamhetsekonomerna upplever att de har svårt att lämna över sina arbetsuppgifter till kollegor vid plötslig sjukdom under årsbokslut, då arbetet kräver bred kunskap om den egna sektorn och dess enheter. Detta gör att organisationen lätt blir sårbar och att den enskilde

verksamhetsekonomen blir en viktig person i sin stadsdel. Framträdande beskrivning från vissa respondenter är att mycket arbete sker i samarbete med andra och iväg från kontoret. Detta innebär att de oftast inte är på en och samma plats under dagen, arbetande enskilt och tyst, vilket inte kan förklaras av Paulsson (2012), eller Byrne & Pierce (2007). Det stämmer mer överens med den bilden som Carlson (1951), återger i kapitel 3.1 i tidigare forskning. Carlson fann att chefers interaktion med andra upptog mest tid av chefers arbetsdag och att mindre tid tillägnades arbete i enskildhet samt att de svarade på andra personers initiativ och att arbetet var fragmentariskt.

De flesta verksamhetsekonomerna uttrycker att de är bekväma i sin yrkesroll. Verksamhetsekonomerna uppfattar att de generellt har en god arbetsbelastning, men det framkommer att november till januari är en hektisk period, vilket stöds av Mintzberg (1973). Han kom fram till att chefer har ett föränderligt arbete, vilket även verkar stämma på verksamhetsekonomernas arbetssituation. Byrne & Pierce (2007), ansåg att verksamhetsekonomens arbetsuppgifter har ökat, vilket inte framkommit under intervjuerna, dock har samtliga verksamhetsekonomer haft uppfattningen att arbetet periodvis är stressigt. Verksamhetsekonomerna upplevde sig ha ett ganska fritt handlingsutrymme, så länge de följer vissa deadlines, regelverk, styrdokument, uppdrag och den givna sektorns budget. Verksamhetsekonomerna anser sig oftast kunna bestämma över när de ska göra något men inte vad de behöver göra, vilket tyder på viss frihet i rollens arbetsuppgifter.

De nyanställda verksamhetsekonomerna beskriver att de inte anser sitt arbete särskilt hälsosamt, då stressen under vissa perioder är hård, vilket leder till att många arbetar övertid och upplever otillräcklighet. De som arbetat fem år eller mer planerar sin arbetsbelastning väl, ibland månader i förväg. Mer erfarna verksamhetsekonomer upplever inte alls arbetet lika stressigt, och betonar att det är deras erfarenhet som skapar trygghet hos dem själva. Detta tyder på att som verksamhetsekonom är det inte bara viktigt att kunna och förstå sin sektors problematik utan att kunskapen om arbetsuppgifternas tidsåtgång är minst lika viktig för arbetsbelastningen. Verksamhetsekonomerna upplever och beskriver att de ofta får oförberedda uppdrag som behöver direkt uppmärksamhet, vilket av verksamhetsekonomerna säger påverka stressfaktorn i arbetet. Oftast kommer oförberedda uppdrag från enhetschefer, sektorchefer och områdeschefer, men mer sällan från deras ekonomichef. Att ofta få oförberedda uppdrag som kräver direkt uppmärksamhet, innebär att egenskapen som flexibel är viktig, då den ofta är förekommande i verksamhetsekonomernas uppfattning om sin yrkesroll. En del av verksamhetsekonomerna tar upp problemet att de inte kan lämna över vissa arbetsuppgifter till kollegor om de blir sjuka, då det innebär förmycket att sätta sig in i för en annan verksamhetsekonom inom sektorn. Det verkar som egenskapen att vara stresstålig, bör ingå i de egenskaperna som en verksamhetsekonom bör besitta. Att vara stresstålig innefattades inte i Paulsson (2012) och Byrne & Pierce (2007) och rollen kan därför inte förklaras av de teoretiska verktygen i studien. Stress som uppkommer på grund av yrkesrollen kunde enligt Forslund (2009), som återfinns i kapitlet 3.1 avsnitt tidigare forskning, uppstå om det finns en tvetydighet i vad rollen innebär, som när motstridiga förväntningar läggs på samma yrkesroll eller när det inte finns tid att infria alla de förväntningar som ligger på yrkesrollen.

En av verksamhetsekonomerna beskriver att han byter roll, mellan förkämpe och väktare beroende på vem han för talan för. Helt kan de teoretiska verktygen inte förklara verksamhetsekonomens rollbyte, däremot verkar Lundqvist (1999) som återfinns i kapitlet 3.1 avsnitt om tidigare forskning, kunna förklara verksamhetsekonomernas rolluppfattning av att vara väktare. Då Lundqvist fann och benämner offentliga tjänstemän som väktare av demokratiska värden, demokratiska värden som får stå tillbaka för ekonomiska värden. En verksamhetsekonom uppfattas vara tjänsteman som bör sträva efter de demokratiska värdena men som även bör sträva efter att de enhetschefer han stödjer ska ha en hög; kostnadseffektivitet, produktivitet och vara rationalitet, visar den komplexa roll som verksamhetsekonomen uppfattas ha jämfört med andra tjänstemän inom offentlig sektor. Den ena stunden upplever verksamhetsekonomen att han har rollen som förkämpe, då verksamhetsekonomen för frågor från enhetscheferna vidare till högre chefer uppåt i organisationen och kämpar för enhetschefernas sakfrågor och sektorchefen blir väktare för sektorns ekonomi. Väktarrollen upplever verksamhetsekonomen att han tar form som när verksamhetsekonomen diskuterar med enhetscheferna. Enhetschefen är förkämpe och vill ha mer resurser till sin enhet medan verksamhetsekonomen intar rollen som väktare för sin sektors ekonomi, och försöker visa på att enheten inte bör få mer resurser, än de resurser som de tilldelats tidigare, då det skulle påverka de andra enheternas ekonomi inom sektorn. När verksamhetsekonomen möter områdeschefen anser verksamhetsekonomen att han varken är förkämpe eller väktare, utan måste vara mer flexibel. Verksamhetsekonomerna menar att man måste vara flexibel och ha ett varierande sätt för att kunna behärska rollen som verksamhetsekonom mot verksamhet inom offentlig sektor.

Byrne & Pierce (2007), menade också att det finns en rolloklarhet hos verksamhetsekonomen, då verksamhetsekonomen ofta ser sig som beslutsfattare men av enhetschefer, ses verksamhetsekonomen som en rekommendations givare. Scenarion som kan uppfattas skapa en viss oklarhet mellan rekommendationer och beslutsfattarrollen, är när enhetschefen inte följt verksamhetsekonomens råd och rekommendationer och får negativ budgetavvikelse. Verksamhetsekonomen tar då på sig rollen att kontakta överordnade för att få chefen att välja det val som verksamhetsekonomen givit tidigare, men som enhetschefen inte gått med på innan. Att verksamhetsekonomen uppfattar sig kunna påverka beslutsfattandet är tydligt, dels genom att använda olika fördelningsmodeller, och dels genom att förmedla sin erfarenhet till chefer genom argumentation. Byrne och Pierce (2007) anser att det finns en rolloklarhet mellan verksamhetsekonomen och cheferna, när beslut ska tas, något som inte känns igen av de intervjuade verksamhetsekonomerna, som menar att det alltid är chefen som har ansvaret för sin enhet, och därmed också har beslutsrätten. Dock framgår det att verksamhetsekonomen ofta säger hur de bör göra, något som verksamhetsekonomen menar påverkar besluten indirekt. Det indirekta beslutsfattandet ser verksamhetsekonomen något som hör tjänstemannarollen till, och att officiellt är det alltid chefen som har beslutsmakten, även om verksamhetsekonomen indirekt har påverkat. Paulssons (2012) teori om verksamhetsekonomen som affärspartner, beskriver att verksamhetsekonomen medverkar i att fatta beslut tillsammans med enhetscheferna, men inte att verksamhetsekonomen indirekt kan ta beslut åt enhetscheferna, vilket gör att teorin inte helt kan förklara verksamhetsekonomens roll. De flesta respondenter är överens om att de har ett socialt arbete,

men vissa verksamhetsekonomer menar att det personliga stödet kunde vara bättre absolut i början av sitt arbete, kollegor i mellan. Verksamhetsekonomen har stort fokus på sin egen sektors verksamhet och dess kontaktpersoner, men alla upplever inte att kunskapen om sektorn och dess verksamhet är tillräckligt god mellan andra verksamhetsekonomer inom sin avdelning. Flera beskriver att de önskar att fler verksamhetsekonomer var insatta i deras sektor och ansvarsområden då de känner att organisationen är sårbar, om de skulle bli långtidssjuka under viktiga arbetsmoment och perioder.

Verksamhetsekonomer som är med i Tiogrupperna i staden beskriver sin sektors Tiogrupp som väldigt givande, då man kan utbyta information om gemensamma problem och lösningar. Tiogruppen minskar även avsaknaden på kollegiala kontakter inom sin sektor på sin egen stadsdelsförvaltnings ekonomiavdelning. Den till viss del avsaknaden av kollegiala kontakter på avdelningen, verkar bero på att verksamhetsekonomerna känner ett starkt fokus på sin egen sektor, vilket kan vara ett strukturellt problem. Detta bygger på det organisationsschema som finns i staden vilket inte tydligt länkar ihop de olika sektorerna utan länkar sektorerna mest uppåt och nedåt i organisationen. Variationer i svaren från verksamhetsekonomer verkar dels bero på vilken ålder verksamhetsekonomen har, men även hur många år man arbetat som verksamhetsekonom. Skillnader har visat sig i hur stressigt arbetet upplevs, men även hur lätt man anser att det är att säga ifrån och lyfta problem. Mellan sektorerna så har det funnits skillnader i verksamhetsekonomernas uppfattningar, om hur mycket konflikter man är involverad i. Mellan stadsdelsförvaltningarna kan man utläsa att det finns små skillnader i hur man kommunicerar samt vilken inställning och målsättning man har till vad cheferna bör utföra själva. En stadsdelsförvaltnings verksamhetsekonomer ansåg att de utförde en service, medan en annan förvaltning inte alls ser det som en service. De har istället som mål att utbilda cheferna i att själva lägga in uppgifter i programmen och påsikt kunna delegera enklare uppgifter till chefen, vilket visar på skillnader av inställningar mellan stadsdelsförvaltningarna.

Egenskaper som verksamhetsekonomerna tagit upp som viktiga, men som inte har kunnat förklarats av de teoretiska verktygen verkar vara kopplade till konflikter, något som inte tas upp av de tidigare forskarna inom verksamhetsekonomens yrkesroll. Verksamhetsekonomerna upplever att egenskaper de behöver är att våga sätta gränser, vara organiserade, tålmodiga, hjälpsamma, stresståliga och kunna skilja professionen från det privata.

Verksamhetsekonomerna verkar tycka att egenskaper så som att vara tuff och våga säga ifrån, är egenskaper som är väldigt viktiga då de ofta hamnar i konflikter, samt att man som verksamhetsekonom behöver ha tålmod och vara hjälpsamt inställd, men även inte ta arbetet personligt utan kunna skilja på att det är yrkesrollen som innefattas av att man utsätts för konflikter och att man därför måste kunna skilja på professionen och det privata.

Verksamhetsekonomerna har även nämnt fler viktiga egenskaper som verksamhetsekonomer bör besitta som kan förklaras av de teoretiska verktygen, arbetet kräver att man kan samarbeta, kommunicera, vara flexibel, ha goda IT-kunskaper, tolka information och kunna pedagogiskt föra informationen vidare så att samtliga förstår, samt att vara en kontrollfunktion. Egenskaper som stämmer väl överens med Paulsson (2012) och Byrne & Pierce (2007).

5.8 Studiens slutsatser samt studiens bidrag och förslag till framtida studier

I avsnitten ovan har verksamhetsekonomers uppfattningar om sina yrkesroller tolkats utifrån deras utsagor. Avsnittet visar de roller som verksamhetsekonomerna tar på sig i sitt arbete i att stötta enhetschefer i Göteborgs stadsdelsförvaltningar inom tre olika sektorer.

En sammanfattande bild av studiens slutsats som innefattar en samtida spegling av hur verksamhetsekonomer uppfattar sin yrkesroll, samt vilka roller de tar på sig i samarbete med enhetscheferna och på vilket sätt verksamhetsekonomernas roller i förhållande till enhetschefer kan förklaras med hjälp av de teoretiska verktygen. Studiens syfte var även att bestämma vilka chefsroller och rollgrupper hittades hos verksamhetsekonomerna.

Studien har visat gemensamma nämnare för Mintzbergs chefsroller och verksamhetsekonomernas roll, vilket kan skapa en förståelse för vilka roller en verksamhetsekonom har i samarbetet med enhetschefer. Mintzberg fann att cheferna han skuggade hade tio roller, studien har visat att verksamhetsekonomerna idag uppfyller tre av rollerna så som Mintzberg beskrev dem. Resterande sju roller skilde sig på få punkter, genom små eller stora avvikelser, och kan därför inte helt förklaras med hjälp av Mintzbergs chefsrolls beskrivning. Mest överensstämmande var de interpersonella rollerna, där enbart rollen som ledare inte stämde med Mintzbergs fulla beskrivning. Vilket innebär att verksamhetsekonomerna samarbetar, och har kontakt med andra människor inom och utanför organisationen på liknande sätt som Mintzbergs chefer beskrev att de hade.

Även om de sju rollerna inte stämmer på precis alla exakta beskrivningar av Mintzbergs roller så verkar rollerna, om något modifierade ingå i yrkesrollen som verksamhetsekonom.

Verksamhetsekonomerna uppfattas även ha en extra roll som teknisk expert som inte kan förklaras av Mintzbergs rollbeskrivning, utan beskrivs bättre av Byrne & Pierce (2007) och av Pugliese (1985). Den tekniska expertrollen beskrivs av verksamhetsekonomerna som av de viktigaste rollerna i samarbetet med enhetscheferna och kan därför inte förbises.

Verksamhetsekonomerna uppfattas därför ha minst elva roller i sin yrkesroll, dock är inte rollerna helt överens stämmande med Mintzbergs exakta rollbeskrivning, men är så snarlika att de bör räknas till i verksamhetsekonomens yrkesrollsbeskrivning.

Mintzberg (1973) fann åtta grundläggande färdigheter som chefer behöver för att utföra sina roller och hävdar att chefsfärdigheternas behov varierar i relativt liten betydelse på olika nivåer i hierarkin. Undersökningen har visat att även om klassificeringen av verksamhetsekonomernas yrkesroller inte helt stämmer med Mintzbergs chefsroller så kräver yrkesrollerna likande färdigheter av verksamhetsekonomerna i stadsdelsförvaltningar. Studien har visat att verksamhetsekonomer behöver ha en förmåga att inleda och effektivt underhålla interna relationer för att kunna motivera och hjälpa chefer genom att ha en god ledarskapsförmåga och därmed kunna bidra till organisationens välmående.

Verksamhetsekonomen bör vara en god konfliktlösare och kunna hantera kriser. Ekonomer bör ha informationsbehandlings kunskaper som att skapa nätverk, hitta information och värdera information, för att kunna utföra sitt arbete väl. Verksamhetsekonomen bör också besitta färdigheter i snabbt beslutsfattande när omvärlden är oklar och vara en god resursfördelare. Verksamhetsekonomen bör besitta entreprenörsförmåga och ha en god iakttagelseförmåga samt förstå sin inverkan på den egna organisationen.

Verksamhetsekonomen behöver dessutom ha en god datorvana och kunna förmedla kunskap om programvarorna de använder i staden. Studien visade att verksamhetsekonomer upplever att de har ett föränderligt arbete, att ingen dag är den andra lik och att de ofta blir avbrutna i sitt arbete vilket skulle kunna förklaras av de teoretiska verktygen. Verksamhetsekonomerna har fler kommunikationssätt än vad Mintzbergs chefer hade. Verksamhetsekonomerna kommunicerar via telefon, informella och formella möten samt genom dokumenterad kommunikation vilket i dagens samhälle är via mail och post, samt via virtuella inspektionsrundor genom redovisningsprogram.

Förvånande uppfattningar har varit att verksamhetsekonomerna såg olika på vilken affärspartnerroll de agerade. Vissa teoretiker menar att verksamhetsekonomer är coachande, medan de visade sig att de främst uppfattar sig som pedagoger och analytiker. Dock menar de att verksamhetsekonomer går mot ett mer coachande förhållningsätt. Arbetet som verksamhetsekonom beskrivs som att leda utan att vara chef, samt att ha flera olika roller beroende på arbetsprocess. Det kan finnas en viss sanning i att det finns en viss rolloklarhet mellan chefer och ekonomer, då verksamhetsekonomer anser att de kan vara indirekta beslutsfattare vid vissa tillfällen, dock så anser de att det alltid är chefen som har det yttersta ansvaret för sina enheter. Verksamhetsekonomen upplever sig också agera som olika rollinnehavare då denne träffar enhetschefer eller sektorchefer. Då det krävs av verksamhetsekonomen att han både ser till vad enhetscheferna vill ha och vad som är bäst för sektorn, och byter mellan att vara förkämpe och väktare beroende på vem han för talan för, samt situationsanpassar sättet han talar och stöttar beroende på vilken enhetschef han arbetar med. Resultaten visar att verksamhetsekonomens roll är komplex på olika plan, och att management är en del av yrkesrollen, vilket bör tas i beaktning vid val av yrke samt beaktas av universitetens utbildningsutbud.

Då studiens empiri bygger på verksamhetsekonomer egna uppfattningar, så kan det finnas skillnader i vad de föreställer och uppfattar sig göra jämfört med vad som sker i praktiken, vilket gör att det vore intressant att skugga verksamhetsekonomerna i deras arbete och jämföra de resultaten med denna studies, men det lämnas till andra att forska om. Då denna studies fokusgrupp har varit verksamhetsekonomer arbetande i stadsdelar i Göteborgs stads kommun, vilket är Sveriges näst största kommun, vore det intressant att genomföra studien på mindre kommuner för att se om uppfattningar om yrkesrollen är liknande eller skiljer sig. Det kan ge en mer generaliserande bild av verksamhetsekonomers yrkesroll än denna studie kunnat. Även om denna studie har funnit vissa resultat så måste man som läsare ha i åtanke att denna studie kanske inte visar hela bilden av vad en verksamhetsekonom gör och har för roll i verkligheten, då den hela verkligheten är svår att fånga genom intervjuer, men förhoppningsvis har resultaten visat en sanning så nära verkligheten som möjligt.

Källförteckning

- Allan, P. (1981). "*Managers at Work: A Large-Scale Study of the Managerial Job in New York City Government.*" Acad. Management J., Vol. 24 (1981), pp. 613-619.
- Alvesson, M & Sveningsson, S. (2009): *Organisationer, ledning och processer*, Lund: Studentlitteratur AB.
- Berg, M. E. (2007). *Coaching: Att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas* (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.
- Bolman, L G. & Deal, T, E. (2012). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. 4., utvidgade och uppdaterade uppl. Lund: Studentlitteratur AB.
- Byrne, S. & Pierce, B. (2007). *Towards a More Comprehensive Understanding of the Roles of Management Accountants*. European Accounting Review, Vol.16, No. 3, pp. 469-498.
- Carlson, S (1951). *Executive Behavior: A Study of the Work Load and the Working Methods of Managing Directors*. Stockholm: Strömbergs.
- DiMaggio, P, J. & Powell, W, W. (1983). *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. American Sociological Review, 48, 147–160.
- Drakenberg, M. (1997) *Mellanchefer- Från ledningens redskap till verksamhetens motor*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Ehn, P (1998). *Maktens administratörer. Ledande svenska statstjänstemäns och politikernas syn på tjänstemannarollen i ett förändringsperspektiv*. Stockholms universitet, Statsvetenskapliga institutionen.
- Ellström, P-E. & Kock, H (2003). *Mot en förändrad ledarroll*. Ellström, P-E & Kock, H. (red.), *Ledarskap i teamorganiserad verksamhet – en antologi*. Linköping's universitet. CMTO Research Monographs No. 2.
- Forslund, M (2009). *Organisering och ledning*. 1. uppl. Stockholm: Norstedts Akademiska Förlag.
- Genell, K (2000). *Skilda världar – Att vara direktör i staten*. Stockholm: Stockholms centrum för forskning om offentlig sektor. Score Rapportserie 2000:2.
- Hagström, B. (1990) *Chef i offentlig verksamhet: Forskning kring offentligt ledarskap*. (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.
- Hagström, B. (2003). *Ett ledarskap för hela organisationen – mellanchefernas återkomst*. I C. von Otter (Red.). *Ute och inne i svenskt arbetsliv*. Forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete. Arbetslivsinstitutet.
- Henning, R. (2000). *Ledarskap och ledning i offentlig sektor – en problematisering*. Stockholm: Stockholm school of economics. Centre for advanced studies in leadership. 2000/2.

Katz, D & Kahn, R. (1978) *The social Psychology of organizations*. New York; John Wiley & Sons.

Kurke, L, B. & Aldrich, H, E. (1983). *Mintzberg was Right!: A Replication and Extension of the Nature of Managerial Work*. Management Science, Vol. 29, No. 8 (Aug. 1983), pp. 975-984.

Lau, A, W. & Pavett, C, W. & Newman, A, R. (1982). *Public and Private Sector Managers: Are They Really That Different?* NPRDC TR 82-41. San Diego, California: Navy Personnel Research and Development Center.

Lind, R & Ivarsson Westerberg, A(red.) (2011). *Ledning av företag och förvaltningar: former, förutsättningar, förändring*. 4., [omarb.] uppl. Stockholm: SNS förlag.

Lindgren, H. (2012). *Att vara ledare- ett komplext uppdrag*. Malmö: Studentlitteratur.

Lundqvist, L. (1993). *Ämbetsman eller direktör? Förvaltningschefens roll i demokratin*. Stockholm: Norstedts juridik.

Lundqvist, L. (1998). *Demokratins väktare. Ämbetsmännen och vårt offentliga etos*. Lund: Studentlitteratur AB.

Lundqvist, L. (1999). *Ämbetsmännen som demokratins väktare*. I SOU 1999:76. Maktodelning. Demokratiutredningens forskarvolym 1.

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper and Row.

Montin, Stig (1995). *Kommunala organisationsförändringar*. Att: Lundqvist Lennart J, & Pierre, Jon (red.) Kommunal förvaltningspolitik. Lund: Studentlitteratur AB.

Moqvist, L. (2005). *Ledarskap i vardagsarbetet: En studie av högre chefer i stadsdelsförvaltningen*. Linköping: Institutionen för beteendevetenskap, Linköpings universitet.

Patel, R. & Tebelius, U. red. (1987). *Grundbok i forskningsmetodik: kvalitativt och kvantitativt*. Lund: Studentlitteratur AB.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. 3. ed. London: SAGE

Paulsson, G. (2012). *The role of management accountants in new public management*. Financial Accountability & Management, 2012, Vol .28, pp. 378-394

Pedersen, D & Hartley, J (2008) *The Changing Context of Public Leadership and Management: Implications for Roles and Dynamics*. *International Journal of Public Sector Management*, Vol 21 Iss: 4, pp 327-339.

Pugliese, P, J. (1985). *The nature of managerial work: The extent Mintzberg's roles are required by the chief executives in academic and public libraries*. University Microfilms International 300 N. Zeeb Road, Ann Arbor, MI 48106.

Selin, G. (2004). *Från chef till coach*. Malmö: Liber ekonomi.

- Solli, R. (2002). *Ekonomer om ekonomer – framtiden i fokus*. KFi-rapport nr 63
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Söderström, M. (2002). *Ledarskap och utveckling av ledningskompetens*. IR. Lind (red.), *Ledning av företag och förvaltningar*. (sid.109–137) Stockholm: SNS.
- Tengblad, S. (2000). *Executive Behaviour revisited: perspectives on a classic work within management research*. Göteborg: GRI-rapport.
- Thylefors, I. (1991). *Ledarskap i vård, omsorg och utbildning*. Stockholm: Natur och kultur.

Bilaga 1. Intervjuguiden med frågor till respondenterna

Tema Yrkesrollen

Stadsdelsförvaltning:

Sektor:

Titel:

År inom yrket:

Ålder:

Kön:

Utbildning:

Antal enhetschefer:

1. Hur beskriver du ditt sätt att leda dina medarbetare?
2. Vad är en bra ledare för dig?
3. Vilka egenskaper anser du att en person med din befattning behöver?
4. På vilket sätt och med vem kommunicerar du oftast?
5. Hur anpassar du dig till olika enhetschefers kunnande?
6. Hur beskriver du din yrkesroll? Ge konkreta exempel
7. Vad är svårt med yrkesrollen? Ge konkreta exempel
8. Vad är roligt med yrkesrollen? Ge konkreta exempel
9. Vilken av dessa roller känner du dig mest igen i ; pedagogen, analytikern, coachen och den traditionella (bean countern)?

Tema Mintzberg

10. Hur samarbetar du med underordnade i organisationen?
11. Hur hanterar du personalbehov?
12. Har du någon gång gett kritik eller beröm till någon? Ge exempel
13. Hur underhåller du ditt personliga nätverk av interna kontakter?
14. Hur utvecklar du dina arbetsrelaterade kontakter?
15. Om ni får gäster till er avdelning vad gör du då?
16. Hur agerar du i officiella sammanhang?
17. Hur informerar du högre chefer, om vad som sker i organisationen?
18. Hur informerar du medarbetare om vad som sker i organisationen?
19. Vad gör du för att förstå vad som händer i organisationen?
20. Vad gör du med information som du fått men delar av den berör andra?
21. Om en chef till dig har önskemål eller nya mål, vad gör du med den informationen?
22. Om du märker att det finns något problem, vilka idéer har du att lösa dem? Ge exempel
23. Om en kris uppstår, vad gör du då?
24. Om en konflikt uppstår, vad gör du då?
25. Vilka resurser har du till dispositionen?

26. Hur fördelar du resurser bland medarbetare?
27. Vem fördelar din tid?
28. Vad påverkar hur resurser fördelas, och har något att säga till om?
29. Om mer resurser behövs, vad gör du då?
30. Vad händer om åtaganden du tagit på dig inte hinns med?
31. Hur gör du om enhetscheferna inte är bekväma med de IT- program som ni använder?

Bilaga 2. Operativa verktyg

Hur jag har arbetat med Mintzbergs teori och hur rollerna analyserades roll för roll inom rollgrupperna, interpersonella, informations och beslutsfattande roller. Figurerna symboliserar hur jag har kommit fram till att rollerna har stämt väl med Mintzbergs roller eller ej. Jag lekte hela tiden med Mintzbergs teorier analysen för att se vad jag hittat i materialet.

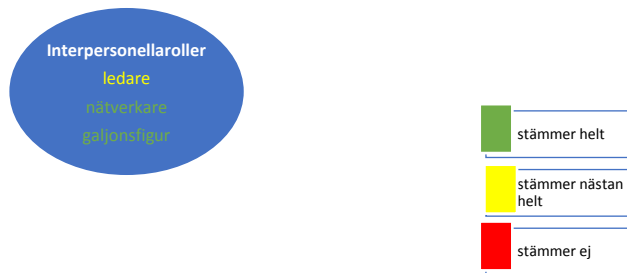


Bild 1. Beskrivning av hur väl Mintzbergs interpersonella chefsroller stämmer med verksamhetsekonomernas uppfattning av sina roller.



Bild 2. Beskrivning av hur väl Mintzbergs informations chefsroller stämmer med verksamhetsekonomernas uppfattning av sina roller.



Bild 3. Beskrivning av hur väl Mintzbergs beslutsfattande chefsroller stämmer med verksamhetsekonomernas uppfattning av sina roller.

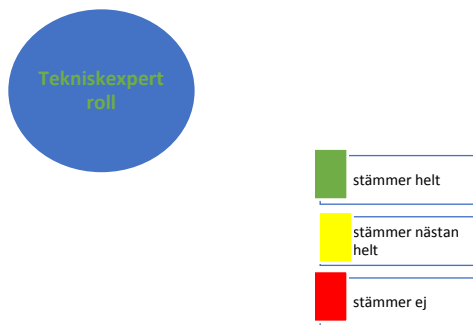


Bild 4. Beskrivning av hur väl Pugliese (1985) tekniska expertroll stämmer med verksamhetsekonomernas uppfattning av sina roller.

Sammanfattning av skillnaderna mellan verksamhetsekonomernas uppfattade egenskaper och Mintzbergs chefsroller.

De rollerna som inte stämde berodde på att verksamhetsekonomerna uppgav att de leder genom att förklara, agera stödjande och genom att ge råd, likt Mintzbergs chefsroll, men att deras roll är mer vägledande än Mintzbergs ledare roll, de uppfattar sig leda genom att kommunicera visioner, berömma, kritisera och visa på goda exempel.

Verksamhetsekonomernas roll som ledare innefattar inte som Mintzbergs chefsroll att befordra och att avskeda, vilket kan bero på att verksamhetsekonomer inte har några anställda. Informationsrollerna instämmer Mintzbergs beskrivning av rollen som bevakare även på verksamhetsekonomerna, medans rollen som talesman skiljer sig på punkten att verksamhetsekonomer uttrycker sig utåt i media som tjänstemän. Rollen som informations sorterare skiljer sig på punkten att verksamhetsekonomer har ytterligare moment i sin roll än vad Mintzbergs beskrivning ger, utöver att sortera informationen verkar verksamhetsekonomen även behöva avväga om informationen ska gå vidare, vilket tyder på att den fattar enskilda beslut om att invänta ytterligare förklaringar på informationen innan den förmedlas. De beslutsfattande rollerna skiljer sig alla mot vad Mintzberg beskrev skulle ingå i rollerna. Rollen som initiativtagare skiljer sig genom att verksamhetsekonomerna verkar uppleva att systemen som de arbetar i upplevs som ett hinder då Mintzberg inkluderade rollinnehavaren är en person som ser möjligheter att utveckla organisationen, vilket även borde innefatta förmågan att se att man kan utveckla dess system. Mintzbergs beskrivning av en kris lösare innefattade att rollinnehavaren hanterar konflikter mellan andra anställda, vilket inte verksamhetsekonomerna uppfattas göra, då verksamhetsekonomerna uppfattar att de istället hanterar konflikter som de är en del av. Rollen som resursfördelare upplevde verksamhetsekonomerna att de hade förutom på två punkter som Mintzberg tog med, verksamhetsekonomerna upplevde inte att de påverkade vilken personal eller vilka lokaler som ska ingå i organisationen. I rollen som förhandlare upplevde inte verksamhetsekonomerna att de förhandlar med andra utanför organisationen så som fackförbund, leverantörer eller nyanställda, gör att de saknar visst beslutsmandat och därmed inte uppfyller Mintzbergs fulla beskrivning av rollen som förhandlare. Pugliese roll om tekniska expert utgjorde den roll som verksamhetsekonomerna uppfattade att de hade men som inte kunde förklaras av Mintzberg förutom roller kopplade till konflikter.

Paulssons (2012) affärsroller

Hur jag använde Paulssons affärsrollmodell för att se samband och olikheter mellan teori och verksamhetsekonomernas uppfattningar om sin roll för att tydligt se likheter och skillnader.

Verksamhetsekonom	Pedagogen	Analytikern	Coachen	Beancountern
1	x	x	X	x
2	x	x	X	x
3	x	x	X	x
4	x	x	X	x
5	x	x	X	x
6	x	x	X	x
7	x	x	X	x
8	x	x	X	x

Tabell 1. Paulssons uppfattningar om affärspartners roller som verksamhetsekonomena innehar idag. Stort X: främsta rollen, litet x: näst främsta rollen.

Källa: Egenkonstruerad tabell utifrån Paulsson (2012) forskning om verksamhetsekonomers roller.

	känner helt igen sig i rollen
	känner igen sig i rollen
	känner inte igen sig i rollen

Verksamhetsekonom	Pedagogen	Analytikern	Coachen	Beancountern
1	X			
2	X			
3	x	X		
4	x	X	x	
5	x	X		
6	x	x	x	x
7	x	X	x	
8	X		x	

Tabell 2. Respondenternas uppfattningar om affärspartners roller de innehar. Stort X: främsta rollen, litet x: näst främsta rollen.

Källa: Egenkonstruerad tabell utifrån Paulsson (2012) forskning om verksamhetsekonomers roller.